

การศึกษาความสัมฤทธิ์ผลของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI)

ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) :

กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

สุรรัตน์ ทองเต๊ะ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร บัณฑิตมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การบัญชี คณะการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2555

**The achievement of Key Performance Indicators (KPI) basing on
Balanced Scorecard (BSC): Case study at Siamtech and Develop
Co., Ltd.**

Surirat Tongte

**A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Accountancy**

Department of Accountancy

Faculty of Accountancy, Dhurakij Pundit University

2012

กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของสารนิพนธ์ฉบับนี้เกิดขึ้นด้วยเอาใจใส่จากท่านอาจารย์ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำและสนับสนุนเป็นอย่างดี ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม ที่ท่านให้ความกรุณาเป็นทั้งที่ปรึกษาสารนิพนธ์ โดยท่านได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมาทำให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณกรรมการสอบที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางให้การจัดทำสารนิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้วิชาการต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ นายสมหมาย ทองเต๊ะ และนางบุญชู ทองเต๊ะ บิดามารดา ของข้าพเจ้า ที่ได้ให้การเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอน ทั้งได้อุปการะให้ความช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนทุกๆ ด้าน และเป็นกำลังใจอันสำคัญแก่ผู้เขียนเสมอมา ขอขอบคุณพี่ๆ น้องๆ และเพื่อนๆ ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ และให้คำแนะนำด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด ที่อนุญาตให้นำข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบคุณท่านอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่ได้ให้ความสะดวก ความร่วมมือ ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการศึกษาครั้งนี้

ผู้เขียนขอขอบคุณความดีนี้ให้แก่บิดามารดาและท่านอาจารย์ทุกท่าน ตลอดจนผู้แต่งหนังสือตำราทุกท่านซึ่งผู้เขียนใช้อ้างอิงในสารนิพนธ์ฉบับนี้ แต่หากมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของสารนิพนธ์ฉบับนี้ประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

สุริรัตน์ ทองเต๊ะ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ฅ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
1.3. ขอบเขตของการศึกษา.....	2
1.4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5. โครงร่างงานวิจัย	3
1.6. นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1. แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลเชิงคุณภาพ	6
2.2. แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน	21
2.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
3. ระเบียบวิธีการวิจัย.....	31
3.1. การดำเนินการวิจัย	32
3.2. กรอบแนวคิด	32
3.3. ประชากร	33
3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	34
3.6. การศึกษาข้อมูลธุรกิจ.....	34
4. ผลการศึกษา	38
5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ.....	66
5.1. สรุปผลการศึกษา	66

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5.2. บทสรุป.....	70
5.3. ข้อเสนอแนะ.....	71
5.4. ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	72
5.5. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป.....	72
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	77
ประวัติผู้เขียน.....	93

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1. ตารางวัตถุประสงค์ด้านการเงินตามช่วงกลยุทธ์ของธุรกิจ.....	11
2.2. ตารางแสดงการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในมุมมองด้านการเงิน.....	12
4.1. ตารางสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามมุมมองด้านการเงิน	53
4.2. ตารางสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามมุมมองด้านลูกค้า.....	55
4.3. ตารางสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน	58
4.4. ตารางสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา	64

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ภาพแสดงมุมมองการวัดความสำเร็จของ Balanced Scorecard.....	9
2.2 แผนภาพมุมมองด้านลูกค้า	15
2.3 ภาพแสดงความเชื่อมโยงคุณค่ากระบวนการภายใน	17
2.4 ภาพแสดงกรอบของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา.....	20
2.5 ภาพแสดงกรอบในการพิจารณาการวัดผล.....	22
2.6 ภาพแสดงโมเดลระบบ Balanced Scorecard และ KPI.....	30
3.1 ภาพแสดงระเบียบวิธีวิจัย.....	31
3.2 ภาพแสดงกรอบแนวคิดงานวิจัย.....	33
3.3 ภาพแสดงผังองค์กร	37
4.1 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกบัญชี.....	39
4.2 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกการเงิน	41
4.3 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกจัดซื้อ	42
4.4 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกสนับสนุน การตลาด.....	43
4.5 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกผลิตภัณฑ์....	44
4.6 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกขาย.....	45
4.7 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนก เทคนิคและบริการ	47
4.8 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกคลังสินค้าและ จัดส่งสินค้า.....	48
4.9 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกบุคคล.....	50
4.10. ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้ในแผนกธุรการ.....	51
5.1 ภาพแสดงแผนที่กลยุทธ์	67

หัวข้อสารนิพนธ์

การวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI)

ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC):

กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

ชื่อผู้เขียน

สุรรัตน์ ทองเต๊ะ

อาจารย์ที่ปรึกษา

ดร. ศิริเดช คำสุพรหม

สาขาวิชา

การบัญชี

ปีการศึกษา

2554

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ BSC ของ บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด พร้อมทั้งขอเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับธุรกิจ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ตามแนวคิดของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) โดยคำนึงถึงการประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เน้นการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารโดยใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อวิเคราะห์ถึงความสัมฤทธิ์ผลของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน KPI ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ BSC ของบริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม และการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์ผลการศึกษา โดยจำแนกแบ่งตามมุมมองของ BSC ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่าบริษัทฯ มิได้กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ระบบตัวชี้วัดของบริษัทฯ ใช้ประโยชน์ในแง่ของการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกเท่านั้น มิได้ใช้ประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่กำหนดไว้ในทฤษฎี

Thematic Paper Title	The achievement of Key Performance Indicators (KPI) basing on Balanced Scorecard (BSC): Case study at Siamtech and Develop Co., Ltd.
Author	Surirat Tongte
Thematic Paper Advisor	Dr. Siridech Kamsuprom
Department	Accountancy
Academic Year	2011

ABSTRACT

The objective of this research was to study the achievement of Key Performance Indicators (KPI) based on Balanced Scorecard (BSC) at Siamtech and Develop Co., Ltd. The research provides additional advices on the KPI suitable for the business by mapping KPI with the BSC. By doing so, the effectiveness of the processing assessment and evaluation are revealed.

The study focused on information gained by collecting organizational documents. It was employed the Qualitative research method to analyse the achievement of KPI based on BSC at Siamtech and Develop Co., Ltd. Accounting to BSC, the data were classified into four categories: financial, customer, internal business processes, and learning and growth.

The result of the study was that the company did not clearly define the indicators to correspond with the organization's vision and strategies moreover, and the KPI was used in the evaluation of each department in the company, but not for the strategies leading to the practice contributing organization which is the essence of the theory.

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจจะต้องแข่งขันกันสูง อีกทั้งองค์กรธุรกิจจะต้องประสบกับความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจ ทางด้านการเมือง รวมไปถึงภัยธรรมชาติ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร เพื่อจะสามารถแข่งขัน และยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ดี และมีความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติแต่ขาดกลยุทธ์ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจน และยังถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการปฏิบัติที่ดี องค์กรย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติ

แต่อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นคือ แผนเชิงกลยุทธ์ ที่ได้จัดทำไว้โดยการระดมความคิดของบุคลากรในองค์กรยังไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติจริง เนื่องจากปัญหาจากการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจในรายละเอียดของแผนงานกับผู้ปฏิบัติงานจริง หรือแผนต่างๆ ที่ได้จัดทำไว้ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์จริงที่มีการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นสาเหตุให้ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญและตระหนักถึงการมีระบบวัดผลที่รับการยอมรับในระดับสากล

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด ดำเนินธุรกิจเป็นผู้นำเข้าและ จัดจำหน่ายสื่อการนำเสนอ สื่อการเรียนการสอน(Presentation Technology Media) รวมถึงการวางระบบ Fiber Optics และระบบเตือนภัย lan กล้องวงจรปิด ระบบดับเพลิง เน้นการให้บริการด้วยทีมงานที่มีประสบการณ์ และ ความพร้อมในการให้บริการกับลูกค้า ด้วยระบบบริหารงานคุณภาพ ระบบมาตรฐานต่างๆ ในการดำเนินงาน ทำให้บริษัทฯ มีอัตราการเติบโตที่สูงและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องตลอดมา จนถึงปัจจุบันบริษัทฯ ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 50 ล้านบาท สำนักงาน สาขาและศูนย์บริการ จำนวน 7 แห่ง เพื่อรองรับการจัดจำหน่าย และการให้บริการอย่างทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ จากการดำเนินงานที่ผ่านมาทางบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในการบริหารองค์กร จึง

ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน KPI มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้พัฒนาระบบตัวชี้วัดด้วยตนเอง โดยมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ปัจจุบันมาโดยตลอด ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน KPI ของแต่ละแผนกภายในบริษัทฯ ถูกออกแบบมาเพื่อมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่บริษัทฯ ต้องประสบปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่วัดผลได้ไม่ชัดเจน และหลายแผนกเองก็ไม่ค่อยให้ความสนใจในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากนัก

การวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบัญชีบริหารของสหรัฐอเมริกา เป็นผู้คิดค้นขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1992 ซึ่งการนำมาใช้ในองค์กรไทยอาจต้องมีการประยุกต์หรือปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างให้มีความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรไทย เพื่อให้สามารถนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของแนวคิดที่จะศึกษาถึงความสัมฤทธิ์ผลของการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) ของ บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายของบริษัทฯ

1.2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาถึงการวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ BSC ของ บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับธุรกิจ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ตามแนวคิดของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) โดยคำนึงถึงการประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร

1.3. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

1.3.1 ใช้วิธีการระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพเป็นเครื่องมือในการวัดการสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

1.3.2 วัดการสัมฤทธิ์ผลใน 4 มุมมองเท่านั้น ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1.3.3 ใช้ข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ระดับบุคคล ประจำปี 2554

1.3.4 ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด เท่านั้น

1.4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษาทำให้ทราบและเข้าใจถึงปัญหา และความสัมฤทธิ์ผลในการประยุกต์ใช้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) สำหรับ บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด และสามารถนำผลลัพธ์จากการศึกษาค้นคว้ามาใช้เป็น ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน KPI ให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับธุรกิจ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อนำไปใช้เพื่อพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ของพนักงานในองค์กร รวมทั้งสามารถใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอื่น ที่มีลักษณะการดำเนินงานที่คล้ายคลึง กัน

1.5. เล่ารายงานวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ใน มุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด ประกอบด้วยส่วนสำคัญทั้งหมด 5 บท ดังนี้

บทที่1 เป็นการรายงานความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่เป็นเหตุผลทำให้เกิด ความต้องการในการศึกษาถึงการวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมอง ของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด พร้อมกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขต และอธิบายถึงประโยชน์ที่จะได้รับจาก งานวิจัยครั้งนี้

บทที่2 เป็นการนำเสนอส่วนที่เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูล ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการวัดผล การดำเนินงานคุณภาพ แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งการทบทวนวรรณกรรม จากงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่จะนำมาทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจน ในเรื่องที่จะทำการวิจัย

บทที่ 3 ในบทนี้จะเป็นการอธิบายถึงวิธีการและขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

1. การดำเนินการวิจัย เป็นการกำหนดกรอบกระบวนการในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เริ่มต้น คือ การศึกษาความเป็นมาของปัญหา จนถึงการสรุปผลการวิจัยในขั้นตอนสุดท้าย
2. กรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นการกำหนดกรอบข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการวิจัย โดยกำหนดขึ้น ตามขอบเขต และวัตถุประสงค์งานวิจัยในบทที่ 1
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นการระบุกลุ่มประชากรตามขอบเขตงานวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จะอธิบายเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
5. การวิเคราะห์ข้อมูล จะอธิบายถึงวิธีการที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาหรือที่เรียกว่าการวิจัยเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เชิงอัตราอธิบาย
6. การศึกษาข้อมูลธุรกิจ เป็นการกล่าวถึงความเป็นมา ข้อมูลด้านการบริหาร และโครงสร้างบริษัทของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ระบุไว้ในกรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 4 เป็นการรายงานผลการศึกษาจากการเก็บข้อมูลตามวิธีดำเนินการศึกษาในบทที่ 3 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในรูปแบบของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละแผนก

บทที่ 5 เป็นการสรุปผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ข้อมูล จะกล่าวสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์งานวิจัย และทำการอธิบายผลการวิจัยโดยนำผลการวิจัยครั้งนี้เปรียบเทียบกับผลงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง พร้อมข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต และข้อจำกัดของงานวิจัย

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัท หมายถึง บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด ดำเนินธุรกิจเป็นผู้นำเข้าและจัดจำหน่ายสื่อการนำเสนอ สื่อการเรียนการสอน(Presentation Technology Media) รวมถึงการวางระบบ Fiber Optics และระบบเตือนภัย เคนสาย Lan กล้องวงจรปิด และระบบดับเพลิง

ระบบวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียวและจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน ซึ่งสามารถจะมีการวัดและประเมินผลองค์กรออกเป็น 4 ด้านได้แก่

- **ด้านการเงิน (Financial)** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นเกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไร การเจริญเติบโตของกิจกรรม

- **ด้านลูกค้า (Customer)** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของผู้บริการเกี่ยวกับความรวดเร็วในการให้บริการ การลดอัตราความบกพร่องในการบริการ

- **ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรวดเร็วในแต่ละขั้นตอนการทำงาน การลดอัตราความบกพร่องในแต่ละขั้นตอนการทำงานและประสิทธิภาพในการผลิต

- **ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth)** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงความรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการคิดค้นบริการในรูปแบบใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการสร้างทรัพย์สินทางปัญญา

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน หรือ ประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จึงได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC)

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC)

แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบคุณภาพ Balanced Scorecard เป็นผลงานด้านวิชาการของบุคคล 2 คนคือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยแทนที่จะพิจารณาเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงิน ทั้งสองเสนอว่าองค์กรควรพัฒนาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspective) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ทั้งสองได้ตีผลงานของตนเองครั้งแรกในวารสาร Harvard Business Review ในปี 1992 จากจุดนั้นเป็นต้นมาทำให้แนวคิดทางด้าน Balanced Scorecard เป็นที่นิยมและใช้กันแพร่หลายในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก จนวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี

2.1.2 ความหมายระบบวัดผลการปฏิบัติงานดุลยภาพ

दनัย เทียนพุด (2542) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ คือเครื่องมือที่บ่งบอกว่าธุรกิจประสบความสำเร็จหรือควรปรับปรุงวิธีทำธุรกิจอย่างไร

พสุ เดชะรินทร์ (2545: 20) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพเป็นมากกว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แต่ยังเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2545: 21) กล่าวว่า การดำเนินงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) คือ เครื่องมือในการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันันท์ (อ้างถึงใน ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย, 2552) กล่าวว่า Balanced Scorecard คือ เทคนิคการติดตาม ตรวจสอบ (Monitoring) และประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานของธุรกิจ ที่พัฒนาขึ้นในทศวรรษ 1990 เพื่อสร้างความสมบูรณ์ในการประเมินความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจแทนการพิจารณาผลการดำเนินงานทางการเงินเพียงอย่างเดียว โดยที่ดัชนีดุลยภาพจะเป็นเกณฑ์และดัชนีในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจในมุมมองต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาและมุมมองด้านการเงิน

กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ (2547: 114) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เป็นไปตามสิ่งที่องค์กรได้คาดหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไปด้วยว่ากิจกรรมการปรับปรุงต่างๆ ที่ได้กระทำไปนั้น ส่งผลดีได้จริง ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างระบบเพื่อการประเมินผลการดำเนินงาน การสร้างตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพกระบวนการจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จากความหมายของผลการดำเนินงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard) หมายถึง ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั้งองค์กร และไม่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน และที่สำคัญเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้ครบทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร เช่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านการเงิน เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของกิจการและคณะผู้บริหาร กลุ่มตัวชี้วัดด้าน

ลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวชี้วัดการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรขององค์กร

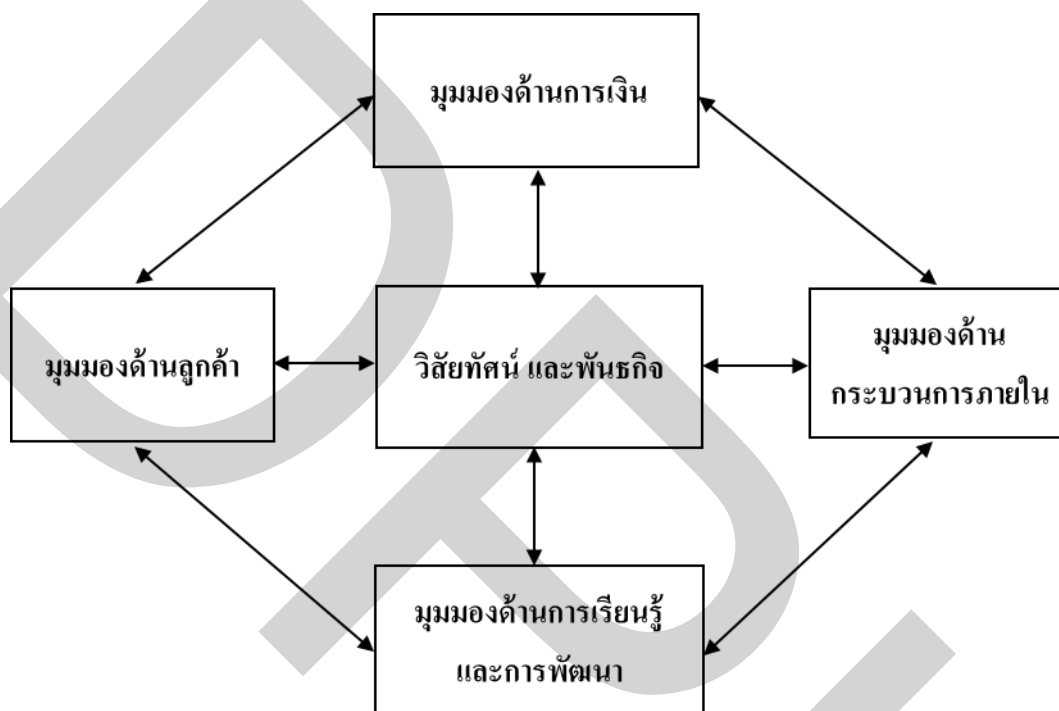
2.1.3 ระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard) ในประเทศไทย

ปัจจุบันแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มีการนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งเนื่องจากผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าการนำ Balanced Scorecard มาใช้จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่ง (สรายุ ประมวลวรชาติ, 2544) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย: กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Public Company Limited (AIS) ซึ่งจากการวิจัย พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นไปได้ทั้งปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยปัญหาอุปสรรคในการนำระบบนี้มาดำเนินการ 9 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านประยุต์แนวคิด Balanced Scorecard ปัจจัยด้านระบบสารสนเทศ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านระบบการดำเนินงาน ปัจจัยด้านการเตรียมการ ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร และปัจจัยด้านพนักงาน ซึ่งปัจจัยสำคัญต่างๆ สามารถเป็นไปได้ทั้งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำระบบนี้มาใช้ ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของแต่ละองค์กรว่าตระหนักถึงความสำคัญในแต่ละปัจจัยมาก น้อยขนาดไหน นำมาใช้ในลักษณะใดและมีการเตรียมความพร้อมก่อนระบบนี้มาดำเนินการอย่างไร อันจะส่งผลต่อปัจจัยสำคัญต่างๆ ในการกลายมาเป็นปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยอุปสรรคในการนำระบบนี้มาใช้ ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ในหน่วยงานราชการก็เริ่มนำเอา Balanced Scorecard มาใช้แล้ว เช่นกัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ประยุกต์แนวคิดของ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินหน่วยงานราชการต่างๆ เพื่อประเมินรางวัลประจำปีของหน่วยงานราชการแต่ละแห่งและนอกจากองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากหน่วยงานราชการแล้วธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ได้เริ่มนำแนวคิดนี้มาช่วยในการบริหารบ้างแล้วแต่เนื่องจากสถานะและข้อจำกัด ไม่ว่าจะเป็นลักษณะการประกอบธุรกิจที่หลากหลายทั้งภาคผลิต และภาคบริการ ที่ทำให้การนำ Balanced Scorecard มาใช้ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2545: 120)

2.1.4 ลักษณะของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง สำหรับการดำเนินการและบริหารจัดการกับกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับแผนก และระดับบุคคล (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546) เพื่อสะท้อนภาพของการดำเนินงานของธุรกิจให้กับผู้บริหาร โดยมองตัวชี้วัดด้านการเงินและที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ผ่านมุมมองทั้ง 4 ด้าน ตามภาพที่ 2.1 แนวคิดดั้งเดิม

ของ Kaplan และ Norton ซึ่งต่อมาได้มีการพัฒนามุมมองอื่นๆเพิ่มเติมขึ้นมา ซึ่งในแต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องใช้เพียงแค่ 4 มุมมอง ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และพื้นฐานของธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเพียง 4 มุมมองเท่านั้น ซึ่งรายละเอียดของมุมมองต่างๆ



ภาพที่ 2.1 มุมมองการวัดความสำเร็จของ Balanced Scorecard

ที่มา: พศุ เฉชะรินทร์, 2545

2.1.4.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ภายใต้มุมมองด้านการเงินมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงินดังต่อไปนี้

Kaplan and Norton (อ้างถึงใน ศรียกร บุษยะมา, 2545: 16) ได้กล่าวถึงมุมมองที่สะท้อนผลการดำเนินงานทางการเงินว่าสามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงตามวงจรของธุรกิจ คือ ช่วงเจริญเติบโต ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของวงจรธุรกิจ ซึ่งบริษัทควรมีสินค้าและบริการที่ดีที่จะช่วยสนับสนุนการเจริญเติบโต ตัวชี้วัดทางการเงินที่นิยมใช้ได้แก่ อัตราเติบโตของยอดขายรวม อัตราการเติบโตของยอดขายในกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มลูกค้าและภูมิภาค เป็นต้น พอเข้าสู่ช่วงต่อเนื่ององค์กรจะมีเป้าหมายในการรักษาส่วนแบ่งการตลาดและรักษาการเติบโต โดยจะต้องลงทุนในด้าน

ความสามารถทางการผลิตและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่าในช่วงการเจริญเติบโต ตัววัดทางการเงินจะเน้นที่กำไรสุทธิ กำไรขั้นต้น ผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น สำหรับธุรกิจที่อยู่ในวัฏจักรช่วงเก็บเกี่ยว ซึ่งเป็นระยะเวลาที่ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนใน 2 ช่วงแรก วัตถุประสงค์ทางการเงินในช่วงนี้จะเน้นถึงกระแสเงินสดที่ได้จากการดำเนินงานเป็นหลัก ซึ่งในการพัฒนาวิธีการแบบดุลยภาพนั้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบทางการเงินจะต้องสามารถแจกแจงให้ได้วัตถุประสงค์ทางการเงินเป็นอย่างไรและจะใช้เครื่องมือทางการเงินใดเป็นตัววัดอย่างไรก็ตามเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อาจจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ทางการเงินให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงด้วย

คณัย เทียมพุด (2546: 53-56) กล่าวว่า การที่จะทราบถึงมุมมองทางการเงินว่าจะเป็นไปในทิศทางใดนั้น องค์กรจะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์และกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจนเสียก่อน ซึ่งกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจมีอยู่ 3 ช่วง คือ ช่วงธุรกิจเติบโต ช่วงต่อเนื่อง และช่วงเก็บเกี่ยวผล ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ Kaplan and Norton โดยมีรายละเอียดแสดงในตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ภาพแสดงวัตถุประสงค์ด้านการเงินตามช่วงของกลยุทธ์ของธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจ		
ธุรกิจ	วัตถุประสงค์ด้านการเงิน	ตัวอย่าง
ช่วงเติบโต	การเติบโตของยอดขาย	การเติบโตของยอดขายในตลาดใหม่และลูกค้าใหม่จากผลิตภัณฑ์ใหม่/บริการใหม่
ช่วงต่อเนื่อง	ผลตอบแทนในเงินทุน-พนักงาน	- รายได้จากการดำเนินงาน กำไร การขาย - ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น - มูลค่าเพิ่มทางบัญชี
ช่วงเก็บเกี่ยวผล	กระแสเงินสดหมุนเวียน	- ผลตอบแทนในการลงทุน - มูลค่าเพิ่มทางบัญชี - รายได้จากการดำเนินงาน

ที่มา: คณัย เทียนพุด (2546: 54)

ตารางที่ 2.2 ภาพแสดงการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจในมุมมองด้านการเงิน

		การเติบโตและ ผสมผสานรายได้	การลดค่าใช้จ่าย/การ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์	การใช้ประโยชน์ ทรัพย์สิน
กลยุทธ์ ของหน่วย ธุรกิจ (SBU)	เติบโต	- อัตราการเติบโตของ การขายตามลักษณะตลาด	- รายได้/ พนักงาน	- การลงทุน (เปอร์เซ็นต์ของการขาย)
		- เปอร์เซนต์รายได้จาก ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการ ใหม่ และลูกค้าใหม่		- R&D (เปอร์เซ็นต์ของ การขาย)
	ต่อเนื่อง	- เป้าหมายลูกค้าร่วมกัน	- ต้นทุนเปรียบเทียบ คู่แข่ง	- อัตราต้นทุนการทำงาน
		- การขายร่วม	- อัตราการลดค่าใช้จ่าย	- ผลตอบแทนด้าน เงินทุนพนักงานใน ประเภททรัพย์สินที่ เป็นหัวใจสำคัญหรือ อัตราการใช้ประโยชน์ ทรัพย์สิน
		- เปอร์เซนต์รายได้จาก การปรับปรุงสินค้าและ บริการใหม่	- ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (เปอร์เซ็นต์ของการขาย)	
		- ความสามารถในการ ทำกำไรจากกลุ่มลูกค้า และสายการผลิต		
	เก็บเกี่ยวผล	- ความสามารถในการ ทำกำไรจากกลุ่มลูกค้า และสายการผลิต	- ต้นทุนต่อหน่วย (ต่อ ผลิตต่อรายการ)	- ผลที่ได้รับคืน
		- เปอร์เซนต์ของลูกค้าที่ ไม่สร้างกำไร		- ปริมาณการผลิต

ที่มา: ดนัย เทียนพูน (2546: 55)

ถึงมุมมองทางการเงินจะมีข้อจำกัดมากมายในปัจจุบัน แต่ก็ยังคงเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองทางการเงินจะเป็นตัวบ่งบอกว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ภายใต้กลยุทธ์ทางการเงินนั้นมักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ด้าน (พสุ เดชะรินทร์, 2545: 38-46) ได้แก่

1. การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1.1 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าและบริการใหม่ ดัชนีชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าเดิม ซึ่งได้แก่ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า

1.3 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ดัชนีชี้วัดได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการเปลี่ยนโครงสร้างราคา

2. ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productive Improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization) มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1.1 การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ซึ่งหน่วยที่จะใช้วัดนี้จะต้องพิจารณาว่าเป็นหน่วยในลักษณะใด อาจจะเป็นหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยการผลิต หรือหน่วยงาน ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน

1.2 การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมด เป็นต้น

1.3 การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ จะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

1.4 การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ เนื่องจากการที่องค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมาก และสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ที่จะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์กร ดัชนีชี้วัดที่นิยมได้แก่ ผลตอบแทนขององค์กรต่อสินทรัพย์ทั้งหมดหรืออัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) กล่าวว่า กลยุทธ์หลักด้านการเงิน คือ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ในการตอบคำถามให้ได้ว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จทางการเงิน

และให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุนให้เป็นที่น่าพอใจได้อย่างไร โดยใช้ตัวชี้วัด ได้แก่ กำไร เปรอร์เซ็นต์การเติบโตของกำไร และมูลค่าหุ้น เป็นต้น

จากแนวคิดมุมมองด้านการเงินดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มุมมองด้านการเงินเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเรื่อง ต้นทุนการผลิตที่ลดลง รวมถึงความมีประสิทธิภาพการเพิ่มขึ้นของกำไร ความประหยัด การใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าจากทรัพย์สิน และความเพียงพอในการใช้จ่ายเงิน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น

2.1.4.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้ามีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้าดังต่อไปนี้

Kaplan and Norton (อ้างถึงในสมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. 2547: 57) กล่าวว่า มุมมองด้านลูกค้า คือการเสนอคุณค่าต่อลูกค้าด้วยความหลากหลาย หลักที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ซึ่งองค์กรจะวัดผลงานด้วยตัวชี้วัด คือ ความพึงพอใจของลูกค้า, การรักษาลูกค้าเก่า, การแสวงหาลูกค้าใหม่, การแสวงหารายได้จากลูกค้า, ส่วนแบ่งการตลาด, การได้ส่วนแบ่งทางบัญชีของลูกค้าเพิ่ม

พสุ เดชะรินทร์ (2545: 40-41) กล่าวถึงมุมมองด้านลูกค้าคล้ายกับ แกลเปลและนอร์ตัน โดยมีวัดอุปประสงค์และตัวชี้วัดที่สำคัญ 5 ประการ คือ (ดังภาพที่ 4)

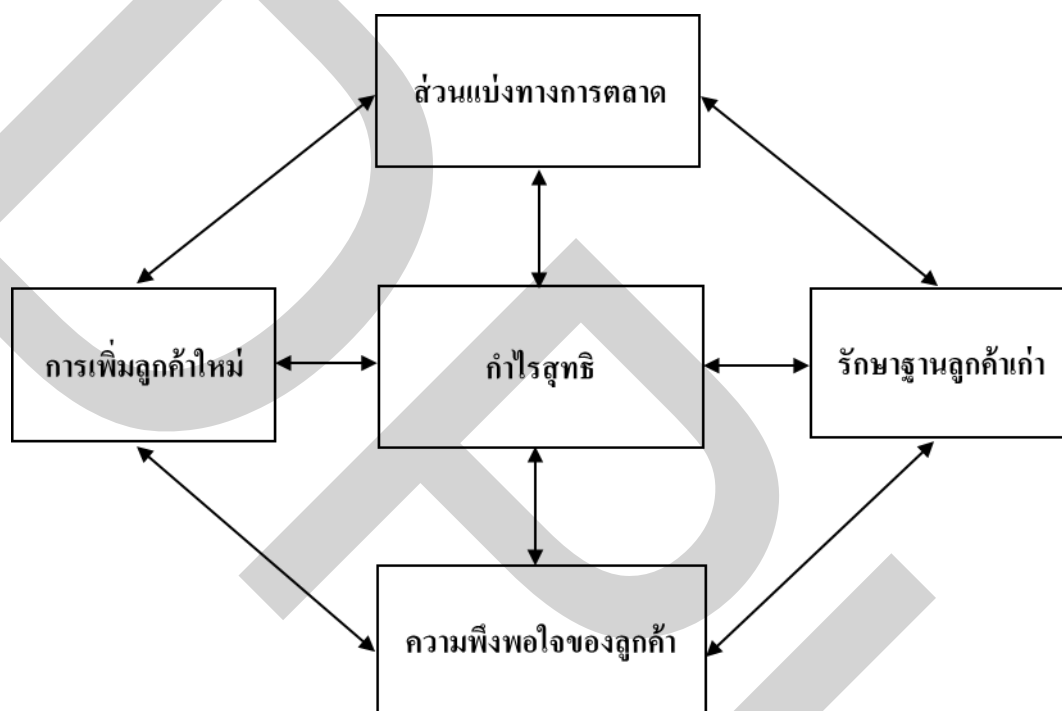
1. ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

2. การรักษาฐานลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กรซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งสำคัญมากโดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีหรือจำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด

3. การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นตัวการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

4. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการองค์กรหรือตัวองค์กรเองในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้นทั้งมีการพบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจ 1 คน จะบอกต่อไปยังผู้บริโภครอีก 10 คนถึงประสบการณ์ที่ดีของตนเองโดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

5. กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ กำไรต่อลูกค้า 1 รายซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้า 1 รายก่อนซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แผนภาพมุมมองทางด้านลูกค้า

ที่มา: ดนัย เทียนพุด, 2546. (อ้างอิงใน Kaplan and Norton, 1996)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้าว่า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงให้กับลูกค้าโดยให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่สำคัญ 3 ประการ คือ การส่งมอบตรงเวลา การบริการลูกค้าเชิงรุก การสร้างความหลายของตัวสินค้า และการกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งมีความเห็นคล้ายกับ (ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย, 2541) กล่าวว่า บริษัทต้องพัฒนาทั้งตัวสินค้าและบริการให้เป็นที่ต้องการของลูกค้าอยู่ตลอดเวลา เพราะลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองมากที่สุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในอนาคตของบริษัทใดๆ ก็คือความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

จากแนวคิดมุมมองด้านลูกค้ายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มุมมองด้านลูกค้า เป็นการมองออกไปภายนอกองค์กรนั้นก็คือลูกค้า ซึ่งเป็นการวัดประสิทธิผลเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในด้านคุณภาพ และความหลากหลายของสินค้าและบริการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากที่สุด

2.1.4.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

พสุ เดชะรินทร์ (2545: 43) ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของPorter ที่ระบุไว้ว่า องค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลักได้แก่

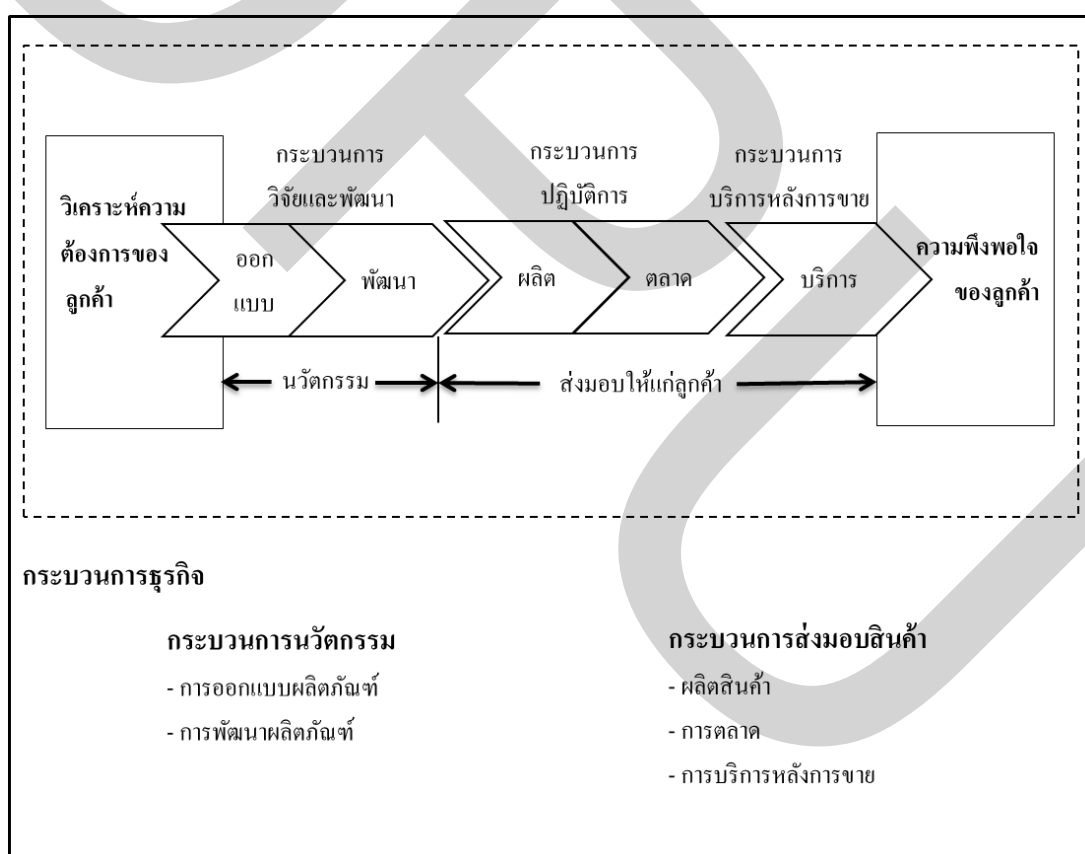
1. Inbound Logistic ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ ต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบการบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป-กลับ กับแหล่งวัตถุดิบ
2. Operations ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า ซึ่งได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ
3. Outbound Logistic ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้า และบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดการการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า
4. Marketing and Sale ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจําหน่ายการส่งเสริมการจัดจําหน่ายการจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจําหน่าย การกำหนดราคา
5. Customer Service ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุงการจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้าและกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุน

ແປແລນແລນອຣ໌ດັນ. (ฮ้างถึงในสมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. 2547: 62) กล่าวว่า เป้าหมายของกระบวนการภายในคือ การเรียนรู้และเติบโต โดยองค์กรจะต้องปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานภายในให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินและลูกค้า โดย

กระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญๆ 2 ประการ (ดังภาพที่ 5) คือ

1. กระบวนการนวัตกรรม ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ ได้แก่ การวิจัย ออกแบบและกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (บริการ) ที่สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่และตลาดใหม่

2. กระบวนการส่งมอบสินค้า เป็นกระบวนการปฏิบัติการพิจารณาวัดในด้านคุณภาพ ค่าใช้จ่าย เวลาและคุณลักษณะของผลงานตามกระบวนการมาตรฐาน เพื่อให้ได้ผลตามที่กล่าวมา จะต้องเชื่อมโยงคุณค่าของกระบวนการปฏิบัติงานภายในตั้งแต่ การผลิต การตลาด และการบริการ หลังการขาย ตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงความเชื่อมโยงคุณค่ากระบวนการภายใน

ที่มา: Kaplan and Norton (1996) (อ้างถึงใน คณัย เทียนพุด 2546)

คณัย เทียนพุด (2546: 57) กล่าวว่า ดัชนีวัดผลด้านกระบวนการภายในที่มีผลกระทบสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าและบรรลุผลสำเร็จต่อวัตถุประสงค์ด้านการเงินขององค์กร โดยจะแตกต่างจากการวัดผลเดิมๆ คือเน้นที่การพยายามติดตามและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจที่มีอยู่

จากแนวคิดมุมมองด้านกระบวนการภายในดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน เกี่ยวกับการปรับปรุงและการพัฒนากระบวนการ โดยการวิเคราะห์จากความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

2.1.4.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ Balanced Scorecard แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้นภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง ดังมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาไว้ดังต่อไปนี้

แคปแลนและนอร์ตัน. (อ้างถึงในศรัยกร บุญยะมา. 2545: 27) กล่าวว่า การวัดผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาจากการวัดผลหลัก 3 ส่วนคือ ความพึงพอใจของพนักงาน, การรักษาพนักงานและผลิตภาพของพนักงาน ซึ่งความพึงพอใจของพนักงานจะส่งผลให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน และผลงานที่ทำได้มีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน ยกกระดานเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความแม่นยำต่อการตัดสินใจและปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.4

พสุ เดชะรินทร์ (2545: 44-46) ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นมุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องเรียนรู้และพัฒนา 3 ด้านหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยพิจารณาจาก

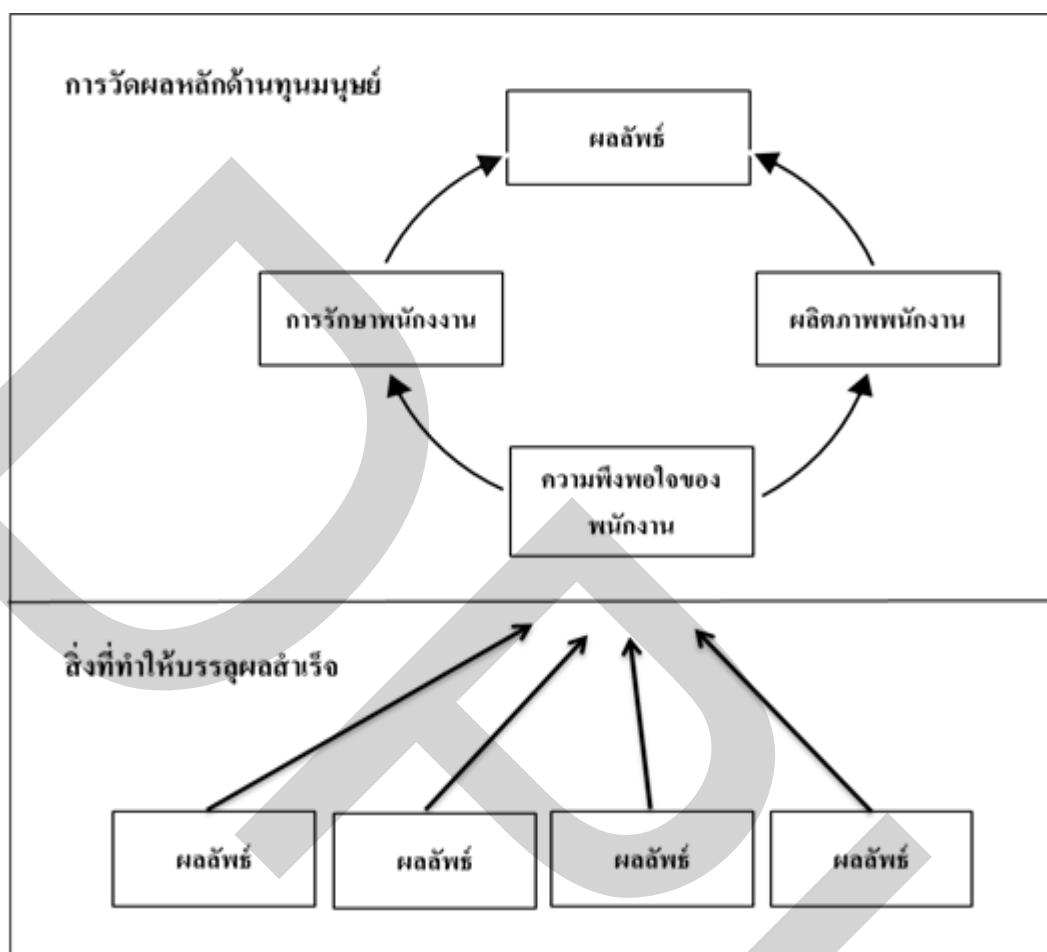
1.1 ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skills) ซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการทดสอบสมรรถภาพของพนักงาน (Competency Test)

1.2 ทักษะและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

1.3 อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Turnovers) ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้าออกของพนักงาน

2. ด้านเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะถือว่าการมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยถือเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล (วัดจากเวลาที่เรียกใช้ข้อมูล) อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ ความทันสมัยของข้อมูล อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากข้อมูลที่ใช้เรียกว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่)

3. ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เป็นระบบการจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ซึ่งตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและนำไปปฏิบัติ



ภาพที่ 2.4 กรอบของมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ที่มา: Kaplan and Norton (1996) (อ้างอิงจาก ดนัย เทียนพุด, 2546)

จากแนวคิดมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เป็นการวัดประสิทธิผลเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง พัฒนา คิดค้น เรียนรู้ รวมไปถึงสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรม องค์กร ค่านิยม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนปัจจัยเกี่ยวพันต่างๆ เช่น การจัดการสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน

2.1.5 ประโยชน์ของการใช้ Balanced Scorecard

Armstrong (อ้างถึงใน วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 44) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการใช้ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้

2.1.5.1 ใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทั้งบุคคลและทีมงาน ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กรและวัตถุประสงค์ในระดับฝ่ายอย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.1.5.2 ช่วยทำให้ทักษะที่มีต่อเรื่องราวต่างๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะมีผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

2.1.5.3 BSC สามารถให้กรอบทิศทางที่จะมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการขององค์กร

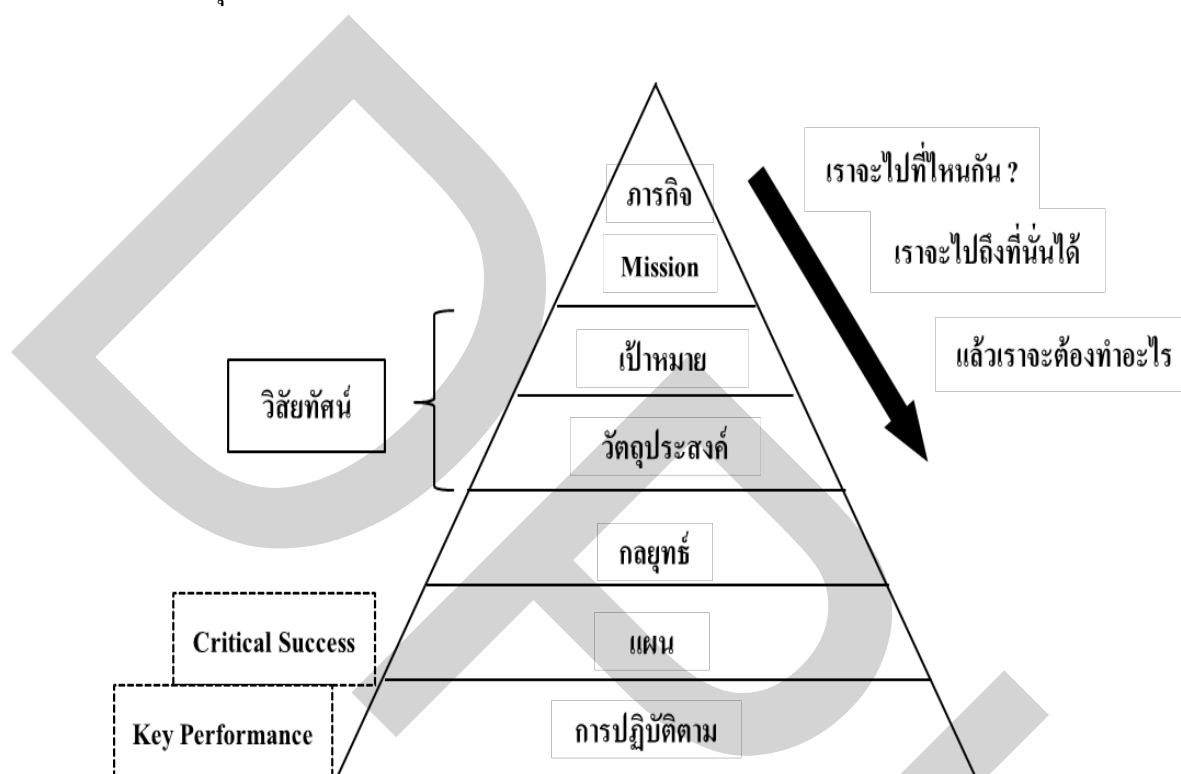
2.1.5.4 ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพรวมหรือผลการปฏิบัติงานหลายๆ ด้านในเวลาเดียวกันได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว ช่วยให้เข้าใจความเกี่ยวเนื่องระหว่างมุมมองต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งนำมาสู่ความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติงานในทุกฝ่ายทุกแผนกอย่างยั่งยืน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

พสุ เดชะรินทร์ (2545) กล่าวว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านๆ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไรซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธี ถ้าจะมองในแง่ของระบบวัดผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) ก็เป็นแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยในการกำหนด KPI โดยระบบวัดผลดุลยภาพเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ

ฉัฐพล ขวลิตรชีวิน และปราโมทย์ สุขปัญญา (2545) กล่าวว่า iva การวัดผลกระบวนการที่มาจากส่วนบนตั้งแต่ภารกิจ (Mission) ซึ่งถือเป็นหน้าที่พื้นฐานที่จะทำการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า ต่อมาคือเป้าหมายหรือ Goal ขององค์กรนั้น คือจุดที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปให้ถึงซึ่งค่อนข้างจะเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative) มากกว่าเชิงปริมาณ (Quantitative) องค์กรแต่ละแห่งจำเป็นต้องมีเป้าหมายเพื่อช่วยเป็นแนวทางในการตัดสินใจ ต่อไปคือวัตถุประสงค์ คือเป้าหมายที่แสดงออกมาให้อยู่ในรูปที่สามารถวัดได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ สามารถทำได้ รวมทั้งจะต้องมีผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และมีระยะเวลาที่กำหนดไว้ด้วย มาถึงกลยุทธ์ความจริง คือ วิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้นั่นเอง ส่วนแผนคือรายละเอียดที่บอกว่าสิ่งที่จะทำในอนาคตมีอะไรบ้าง ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ตามปกติแล้วอาจจะรวมถึงโครงการต่างๆ และวิธีการในการดำเนินการและประเมินผลส่วนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนท้ายสุด

ของพีรามิดนั้นจะแสดงถึงขั้นตอนต่างๆ ของแผนงานที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ใ้วางไว้ ซึ่งผลที่ได้จากการดำเนินงานนั้นจะต้องสามารถวัดและประเมินผลได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงกรอบในการพิจารณาการวัดผล

ที่มา: ญัฐพล ขวลิตชีวิน และปราโมทย์ ศุภปัญญา (2545)

พสุ เดชะรินทร์ (อ้างถึงใน อภิขยา โกวิทกุลไกร,.2548: 9-11) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิผลของกระบวนการต่างทำให้ผู้บริหารทราบถึงวิธีการของกระบวนการต่างๆ และสามารถบอกได้ถึงคุณลักษณะและแนวโน้มของกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการ วิธีการจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในการจัดทำตัวชี้วัดตามแนวทางของระบบวัดผลดุลยภาพ (BSC) มีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร
2. การวิเคราะห์และกำหนดว่า ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรควรมีที่มุมมองและแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งแสดง

ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมุมมองโดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์ ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมองรวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ซึ่งตามหลักของระบบวัดผลคุณภาพแบ่งออกเป็น 4 มุมมองดังนี้

2.1. ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ด้านรายได้ หรือด้านต้นทุน เนื่องจากถึงแม้ผู้บริหารนั้นจะไม่ได้อยู่ในตำแหน่งที่ก่อให้เกิดรายได้แก่องค์กร แต่ในทุกตำแหน่งก็ต้องเกี่ยวข้องกับการประหยัดต้นทุนโดยในวัตถุประสงค์ด้านการเงินนี้สามารถแบ่งแนวทางในการประเมินได้เป็น 3 กลุ่มหลัก และเกณฑ์หลักในการประเมินของแต่ละกลุ่ม ได้แก่

2.1.1 วัตถุประสงค์ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 4 ด้าน ดังนี้

- ร้อยละของยอดขายจากลูกค้าใหม่
- ร้อยละของยอดขายจากสินค้าและบริการใหม่
- ส่วนแบ่งตลาด
- ยอดขายที่เพิ่มขึ้น

2.1.2 วัตถุประสงค์ด้านการลดลงของต้นทุนและประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- รายได้ต่อพนักงาน
- ต้นทุนต่อหน่วย
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้

2.1.3 วัตถุประสงค์ด้านการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์หรือการลงทุนแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

- ผลตอบแทนจากการลงทุน
- EVA

2.2 ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่การมุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อลูกค้าและการสร้างการรับรู้ในกลุ่มลูกค้า ซึ่งประกอบด้วยลูกค้าภายในที่เป็นพนักงานในองค์กรและลูกค้าภายนอกองค์กร โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 5 ด้าน ได้แก่

2.2.1 ส่วนแบ่งทางการตลาด

2.2.2 การแสวงหาลูกค้าใหม่

2.2.3 การรักษาลูกค้าเก่า

2.2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า

2.2.5 กำไรที่เกิดขึ้นจากลูกค้าแต่ละราย

2.3 ภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมหลักของแต่ละหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานภายในขององค์กรธุรกิจเป็นอย่างสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อการแสวงหารายได้ ซึ่งสามารถแบ่งแนวทางในการประเมินได้ 2 กลุ่มหลัก และสามารถใช้เกณฑ์ในการประเมินแต่ละกลุ่มดังนี้

2.3.1 ความสามารถในการดำเนินนวัตกรรม โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่

2.3.1.1 จำนวนของสินค้าและบริการที่มีการคิดค้นขึ้นมาใหม่

1. ร้อยละของยอดขายจากสินค้าและบริการใหม่
2. การมีสินค้าและบริการใหม่ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
3. ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่

2.3.1.2 กระบวนการในการดำเนินงานโดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 3 ด้าน

ได้แก่

1. คุณภาพของสินค้าและบริการ อัตราส่วนของเสีย การทำงานซ้ำ การรอ ข้อมูลที่ผิดพลาด เป็นต้น ฯลฯ
2. ระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ
3. ต้นทุนที่ใช้

2.4 ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาทักษะของพนักงานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพิจารณาจากตัวชี้วัด 4 ด้าน ได้แก่

2.4.1 การเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน

2.4.2 การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

2.4.3 การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ในองค์กร

2.4.4 ผลผลิตภาพและประสิทธิภาพของพนักงาน

3. กำหนดเป้าหมายที่ใช้ในการเปรียบเทียบ โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบันเป็นพื้นฐานในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งอาจนำค่าเฉลี่ยของบริษัทที่เป็นเลิศ ใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. จัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

5. กำหนดวิธีการรายงานผลตัวชี้วัดให้ผู้บริหารทราบถึงผลการปฏิบัติงานและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งรูปแบบของรายงานอาจแสดงผลในรูปแบบกราฟหรือตารางตามความเหมาะสมของตัวชี้วัดในแต่ละประเภท

6. การติดตามผลและพัฒนาตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

2.2.1 ลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดี

ทักษพล ชรรมรังสี (อ้างถึงในลิปดา ถนอมทรัพย์, 2551) ได้กล่าวว่าคุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี ต้องประกอบด้วย

1. ต้องไวพอที่จะบอกการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่ว่าสถานการณ์ไปถึงไหนต่อไหนแล้วผลที่ได้ยังคงเดิมตลอด
2. ต้องมีความจำเพาะเจาะจงกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการวัด
3. มีกระบวนการวัดที่ไม่ยุ่งยากนัก ใช้ทรัพยากรเหมาะสม ไม่เสียเวลาไปกับการประเมินมากกว่าเวลาที่ใช้ในการทำงานจริง
4. สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย

ส่วน พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548: 25 – 27) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีนั้นต้องประกอบไปด้วย

1. มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะได้แก่

2.1 ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

2.2 ตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไหร่จะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และ ผล (Lag Indicators) เช่นการกำหนดตัวชี้วัด “ระดับความพึงพอใจของประชาชน” อันเป็นตัวชี้วัดผล (Lag Indicator) และ “ร้อยละของขั้นตอนการทำงานที่ลดลง” อันเป็นตัวชี้วัดเหตุ (Lead Indicator)

4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดผลจากการสำรวจผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงกระบวนการภายในและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วย

5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ

7. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป

8. การแสดงผลของตัวชี้วัดควรช่วยให้ผู้บริการและบุคลากรสามารถติดต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร

จากการศึกษาลักษณะที่ดีของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดี ผู้วิจัยสรุปประเด็นสำคัญได้ว่าลักษณะของตัวชี้วัดผลงานดีนั้น จะต้องสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร สามารถครอบคลุมได้ ต้องใช้เวลาในการจัดทำน้อย และง่ายต่อการเข้าใจของทุกคนในองค์กร และสามารถแสดงผลได้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เชิดตระกูล กองสุผล (2548) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ การประยุกต์ใช้ตัวแบบผังดุลดัชนี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ โดยการนำตัวแบบผังดุลดัชนีประยุกต์ใช้และเพื่อระบุถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการนำตัวแบบผังดุลดัชนีมาประยุกต์ใช้บรรลุเป้าหมาย 2 ด้าน คือ ด้านลูกค้าประกอบด้วยตัวชี้วัดความพึงพอใจต่อระยะเวลาการให้บริการความพึงพอใจต่อคุณภาพงานต่อการให้บริการ เป็นต้น ด้านการเรียนรู้และพัฒนาผ่านเป้าหมายทุกตัวชี้วัดคิดเป็นร้อยละ 100 แต่ไม่บรรลุอยู่ 2 ด้านคือ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเงินส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ค้นพบคือกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานขาดความยืดหยุ่น ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีน้อยงบประมาณมีจำกัด สถานที่ไม่เพียงพอ พนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สราญ ประมวลวรชาติ (2543) ได้ศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำBSC มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย : กรณีศึกษา Telecom Asia Public Company Limited (TA) และ Advanced Info Service Public Company Limited (AIS) โดยการศึกษาแบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบในการนำแนวความคิดวิธีวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในบริษัท เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ซึ่งจากการผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญหรือเป็นอุปสรรคในการนำระบบนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะของธุรกิจที่เป็นพลวัตรสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว, ปัจจัยด้านผู้นำที่มีพร้อมในการริเริ่ม มีส่วนร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง, ปัจจัยด้านการตระหนักถึงการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผล, ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับสิ่งใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง, ปัจจัยด้านการสื่อสารที่สนับสนุนวิธีการแบบคุณภาพสู่การปฏิบัติในทุกส่วน, ปัจจัยด้านพนักงานที่มีศักยภาพและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่ง ปัจจัย

สำคัญต่างๆ สามารถเป็นไปได้ทั้งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำระบบนี้มาใช้ ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของแต่ละองค์กรว่าตระหนักถึงความสำคัญในแต่ละปัจจัยมากมายน้อยขนาดไหน นำมาใช้ในลักษณะใดและมีการเตรียมความพร้อมก่อนนำระบบนี้มาดำเนินการอย่างไร อันจะส่งผลต่อปัจจัยสำคัญต่างๆ ในการกลายมาเป็นปัจจัยสนับสนุนหรือปัจจัยอุปสรรคในการนำระบบนี้มาใช้ ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

อภิชนา โกวิทกุลไกร (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน(KPI) ตามแนวคิดระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) สำหรับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์และยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอมตะนคร โดยการศึกษาเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้เกี่ยวข้อง ลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า บริษัทฯ มิได้กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัท เกิดจากไม่มีความพร้อมในด้านระบบฐานข้อมูล ในการที่รวบรวมมาใช้ในการคำนวณตัวชี้วัด ทำให้ประสบปัญหา ความเที่ยงตรงของข้อมูล ตลอดจนพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และความสำคัญของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจึงทำให้ยังไม่สามารถพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานได้เต็มที่ รวมถึงเป้าหมายที่องค์กรใช้ในการเปรียบเทียบนั้น ไม่มีการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมหรือเปรียบเทียบกับคู่แข่งทำให้ไม่เกิดการพัฒนาให้เหนือกว่าอุตสาหกรรมหรือคู่แข่งขึ้น จากปัญหาทำให้บริษัทไม่สามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ได้

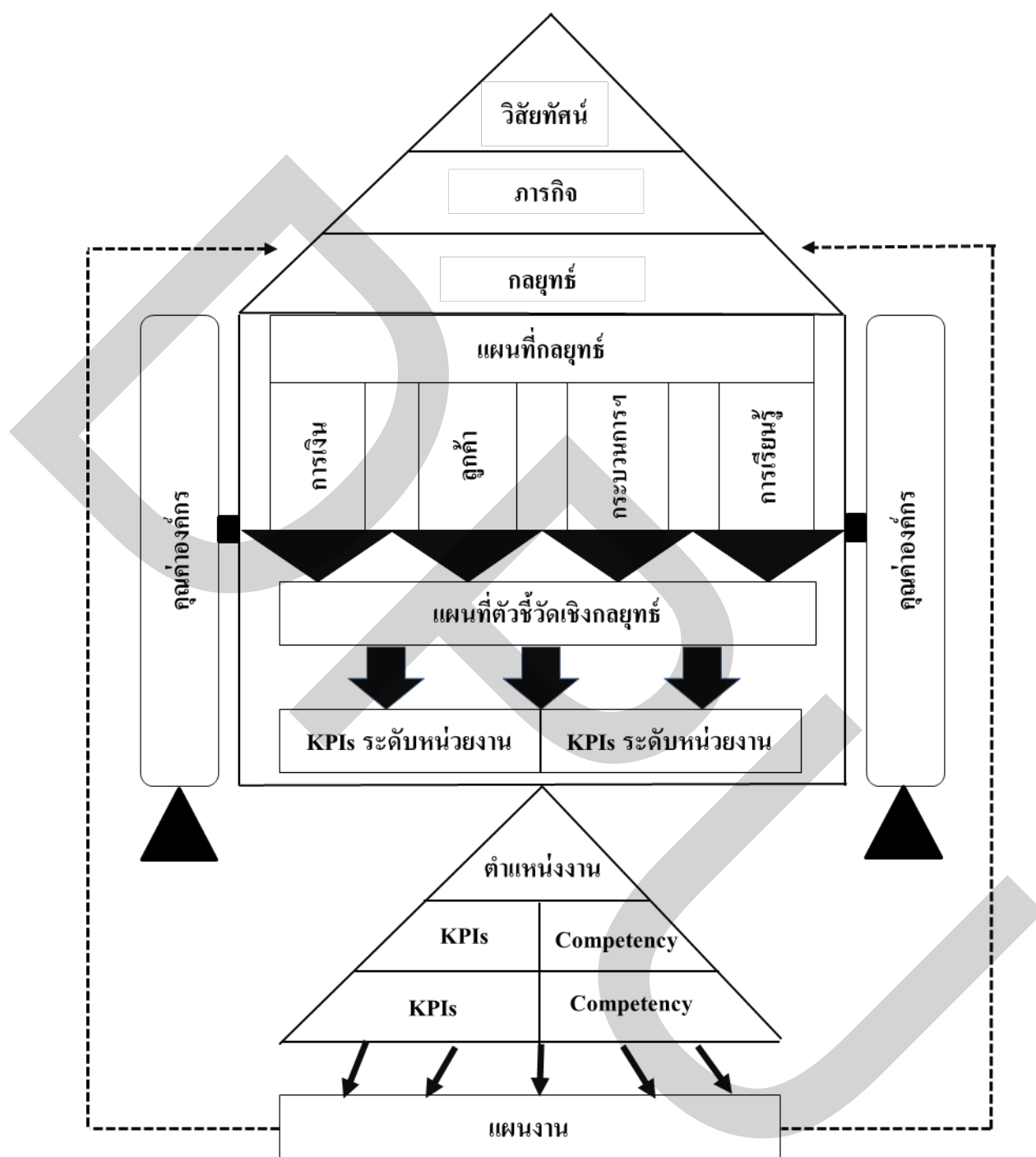
ศรัยกร บุญยะมา (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร ด้วยวิธีการแบบคุณภาพ: กรณีศึกษา บริษัท ชีรพัฒน์อินดัสตรีส์คอร์ปอเรชั่น จำกัด ด้วยวิธีการสร้างแบบจำลองโดยผ่านการตรวจสอบความตรงของแบบจำลองจากผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า การดำเนินการด้านการเงินโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ต่ำ” เนื่องจากมีต้นทุนสูง การเพิ่มขึ้นของรายได้จากผลิตภัณฑ์เดิมต่ำและการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้าเดิมและลูกค้าใหม่ก็ต่ำเช่นกัน การดำเนินการด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยพิจารณาจากอัตราส่วนสินค้าส่งคืนมีน้อยและลูกค้าร้องเรียนต่ำ การดำเนินการด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยข้อมูลสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทยังขาดการให้ความสำคัญต่อเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เสียโอกาสในการขยายตลาดใหม่ การดำเนินงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ “ปานกลาง” โดยข้อมูลบ่งชี้ให้เห็นว่าการฝึกอบรมมีน้อย พนักงานขาดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยภาพรวม

สุนทรวาสิต กุมนานนท์ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบหลักการบาลานซ์ สกอร์การ์ดกับตัววัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ กรณีศึกษา: บริษัท ไทยโพลีเอคริลิก จำกัด (มหาชน) จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจุบันบริษัทได้ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน บริษัทให้ความสำคัญกับตัววัดผลที่เป็นตัวเงินเป็นหลัก ได้แก่ การวัดสภาพคล่องความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ส่วนตัววัดผลที่ไม่เป็นตัวเงินซึ่งให้ความสำคัญเป็นอันดับรอง ได้แก่ ตัววัดผลตามหน้าที่ปฏิบัติงาน ตัววัดผลตามระบบบริหารคุณภาพโดยรวม ตัววัดผลตามระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานองค์การระหว่างประเทศจากการนำตัววัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาเปรียบเทียบกับหลักการวิธีการแบบดุลยภาพพบว่าบริษัทมีตัววัดผลใน 3 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน โดยไม่มีตัววัดผลในด้าน การเรียนรู้และเติบโต จึงได้เสนอแนะให้บริษัทกำหนดดัชนีวัดในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตเพิ่มขึ้นในครบทั้ง 4 มุมมอง โดยกำหนดตัววัดผลที่สำคัญประมาณมุมมองละ 3-4 ตัววัดให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์สำคัญของบริษัท

สุดา เอื้ออารีสุขสมาน (2552) ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ตาม แนวคิด (BSC) กรณีศึกษา สายปฏิบัติการด้านบริการแลกเปลี่ยนและโอนเงินระหว่างประเทศใน ธนาคารไทยพาณิชย์ ศึกษาด้วยกระบวนการ Workshop และการสำรวจความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (ผู้บริหารและพนักงาน) มีความคิดเห็นสอดคล้อง กันในระดับความคิดเห็นต่อดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) จากผู้บริหารและ พนักงาน โดยไม่แตกต่างกันเลยในทั้ง 4 มุมมอง ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า ความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) ได้แก่ การที่ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันทำความเข้าใจและทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาการทำงานมากขึ้น จึงทำให้เป้าประสงค์เชิงกล ยุทธ์สามารถกำหนดออกมาได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนี้ เป็นสัญญาณอันดีที่หน่วยงานจะสามารถปรับปรุงการวัดประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สูงสุด นั่นคือ การควบคุมค่าใช้จ่ายและต้นทุนการดำเนินงาน, การสร้างความเชื่อมั่นและพึงพอใจ ในบริการ, การลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพพนักงานและระบบงาน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผลสำเร็จที่ได้นี้ก็ทำ ให้มั่นใจได้ว่าการนำแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในหน่วยงานบริการเงินโอนระหว่าง ประเทศ ขาเข้า นั้น จะสามารถสนับสนุนให้รูปแบบการปฏิบัติงานและการวัดผลความสำเร็จมี ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เป็นที่ยอมรับจากพนักงานทุกระดับ และถูกต้องตามหลักการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า อภิษณา โกวิทกุลไกร,สรายุ ประมวลวรชาติ และเชิดตระกูล กองสุพล ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการนำวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน

คุณภาพมาใช้ในองค์กร ส่วน ศูนย์ทราสทิธ์ คุ่มมานนท์ เน้นการศึกษาเรื่องการนำหลักการวิธีการ
วัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาเปรียบเทียบกับการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน สุดา เอื้อ
อารีสุขสมาน ได้ศึกษาในส่วนของความรู้และความคิดเห็นของผู้บริการและพนักงานที่มีต่อดัชนี
วัดผลการดำเนินงานและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ สุดท้ายศรีयर บุษยะมา ได้ศึกษาการ
นำเอาวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพมาวัดประสิทธิภาพขององค์กรโดยการสร้างแบบจำลอง
โดยผ่านการทดสอบความตรงจากผู้เชี่ยวชาญ



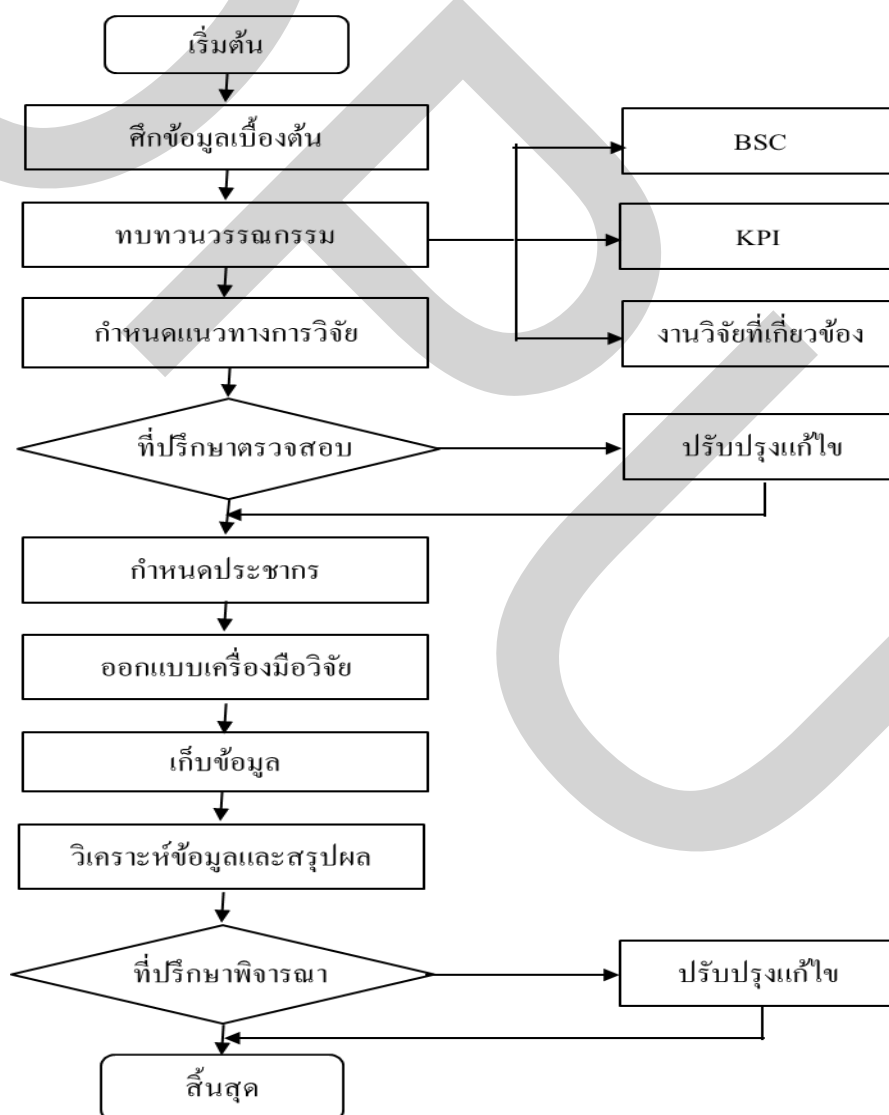
ภาพที่ 2.6 โมเดลของระบบ Balanced Scorecard และ KPI

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2546: 17)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาการวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด จำกัด โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงระเบียบวิธีวิจัย

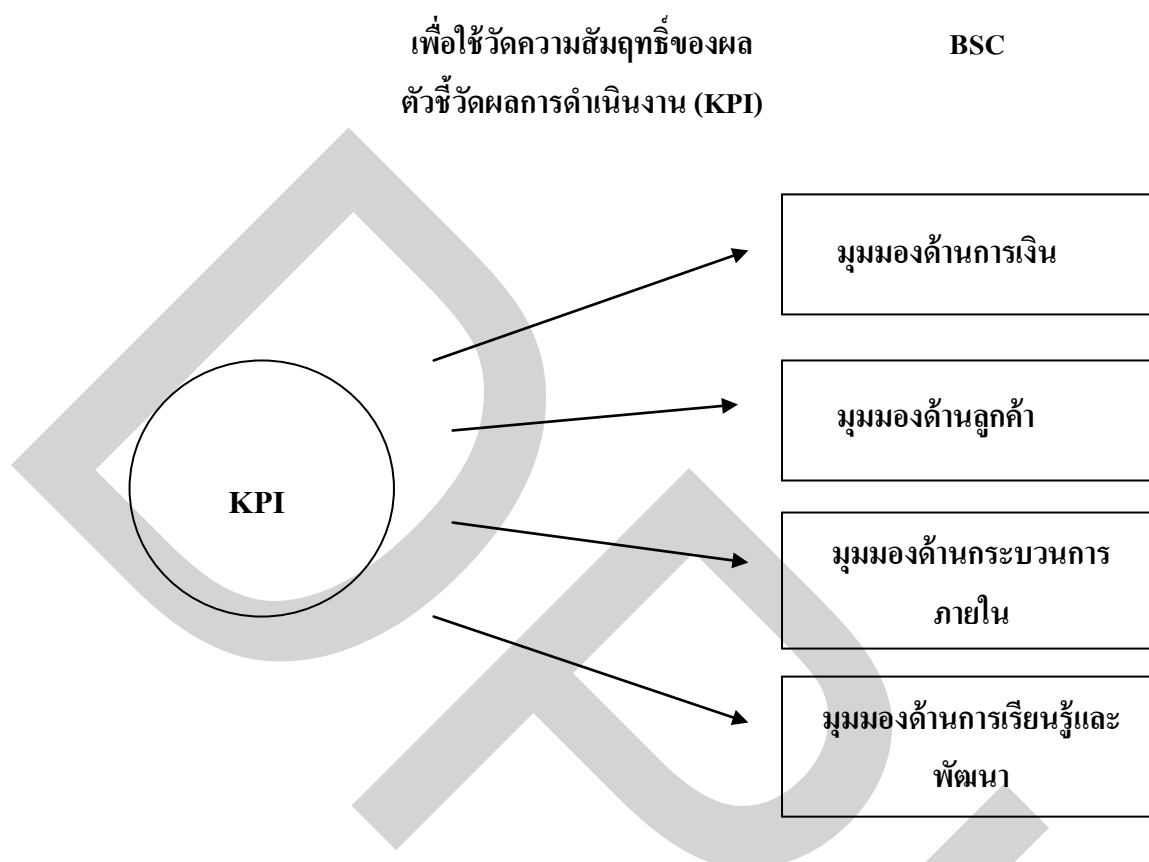
3.1 การดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เน้นการค้นคว้าจากเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของบริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด เป็นอย่างไร อีกผลที่ได้รับบรรลุผลตามแนวคิดของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) หรือไม่ โดยในการวิจัยผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมาจัดเข้าตามมุมมองของแนวคิดระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อเชื่อมโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของแต่ละมุมมอง ผู้วิจัยจะชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการนำระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ ตลอดจนศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยศึกษาจากเอกสาร รายงานผลการดำเนินงาน บทความ และบทวิเคราะห์ต่างๆ

3.2 กรอบแนวคิด

เรื่อง การวัดความสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (SBC) : กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI)
2. ระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แสดงกรอบแนวคิดงานวิจัย

3.3. ประชากร

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยทำการวิจัยจากข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด ประจำปี 2554

3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมเพื่อทำการวิจัย แบ่งได้ดังนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

1. เป็นทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) และ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ซึ่งรวบรวมจากแหล่งต่างๆ ทั้งหนังสือวิชาการ เอกสารสิ่งพิมพ์ ตลอดจนรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้

2. เป็นข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในปี 2554 ของบริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด ที่ใช้อยู่

3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์เชิงอรรถาธิบาย จะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นหลัก โดยนำรายงาน การวิจัย สรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆ มาใช้วิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นเช่นนั้น และใช้แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับฟังก์ชันที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 พร้อมนำแนวคิด หลักการ ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้ศึกษารวบรวมไว้ในบทที่ 2 มาวิเคราะห์ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะต้องครอบคลุมทุกมุมมองตามหลักฟังก์ชันนี้ การกำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะสมในแต่ละมุมมอง ตลอดจนชี้ให้เห็นถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัท ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

3.6. การศึกษาข้อมูลธุรกิจ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงลักษณะการประกอบธุรกิจ และลักษณะการดำเนินงานของบริษัทรวมถึง วัตถุประสงค์ ภารกิจ เป้าหมาย ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษา

3.6.1 ลักษณะธุรกิจและความเป็นมา

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด ได้จดทะเบียนก่อตั้งแบบบริษัทขึ้นเมื่อปี 2542 ด้วยทุนจดทะเบียนเริ่มแรก 10 ล้านบาท มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจเป็นผู้นำเข้า และจัดจำหน่ายสื่อการนำเสนอ สื่อการเรียนการสอน (Presentation Technology Media) รวมถึงการวางระบบ Fiber- Optics, ระบบ Lan, ก่อสร้างวงจรปิด (system Integration), ระบบดับเพลิง และระบบเตือนภัย มีที่ตั้งสำนักงานอยู่เลขที่ 16/60 ถนนติวานนท์ ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

3.6.2 ข้อมูลด้านการบริหาร

ปัจจุบันการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารของบริษัท ให้ความสำคัญ เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่พลิกผันอยู่ตลอดเวลา การที่จะสามารถประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้นั้นต้องอาศัย วัตถุประสงค์ พันธกิจเป้าประสงค์ และแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน (อิกษณา โกวิทกุลไกล, 2548) นอกจากนี้การที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้นต้องสามารถนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาข้อมูลด้านการบริหารของบริษัท ได้แบ่งแผนกลยุทธ์ออกเป็น 3 ด้านดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์

บริษัท ต้องมีความเติบโตต่อเนื่องยั่งยืน มีบทบาทในกลุ่มธุรกิจระดับผู้นำ ให้ยึดถือความเที่ยงธรรม และส่งเสริมบุคลากร รวมทั้งช่วยปรับปรุงสังคม และสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น

2. พันธกิจ

1. ลูกค้ามีความพึงพอใจ เป็นภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร
2. สามารถรักษฐานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง
3. พนักงานมีคุณภาพ ได้รับการอบรมและสวัสดิการที่ดี
4. กระบวนการการทำงานชัดเจน มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อน้ำที่การทำงาน

5. ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. เป้าประสงค์

1. บริษัทฯ กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและ ส่งมียอดขาย 183 ล้านบาท ในปี 2554
2. บริษัทฯ กลุ่มธุรกิจโครงการ มียอดขาย 60 ล้านบาท ในปี 2554

4. โครงสร้างบริษัท

ในปัจจุบันบริษัทมีโครงสร้างการบริหารแบบแบ่งตามหน้าที่ ซึ่งเหมาะสมกับขนาดของบริษัท เนื่องจากจัดเป็นธุรกิจขนาดกลางที่มีประเภทสินค้าจำนวนไม่มาก และมีผู้จัดการแต่ละฝ่ายทำหน้าที่ในการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากประธานบริษัท โดยได้แบ่งสายงานตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ตามภาพที่ 10 ดังนี้

แผนกบัญชี ทำหน้าที่ในการควบคุมตรวจสอบเอกสารด้านรับ-จ่าย บันทึกบัญชี ควบคุมต้นทุนสินค้า ปิดงบการเงิน พร้อมทำรายละเอียดประกอบงบการเงิน

แผนกการเงิน ทำหน้าที่ในควบคุมการเบิก-จ่าย ติดตามหนี้

แผนกการตลาด ทำหน้าที่ในการบริหารงานทางด้านการตลาด ออกพบลูกค้าเพื่อประเมินความพึงพอใจของลูกค้า จัดกิจกรรมในการส่งเสริมการขาย ได้แก่ ออกบูธจัดแสดงสินค้า จัดทำโปรโมชั่นใหม่ๆ เพื่อดึงดูดความสนใจ

แผนกผลิตภัณฑ์ ทำหน้าที่ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด และทำหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายขาย และ ฝ่ายการตลาดรวมจัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย

แผนขาย ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างบริษัทกับลูกค้า เพื่อนำเสนอขายสินค้าให้ได้
สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย แผนขายภาคกลาง แผนขายภาคเหนือ แผนขายภาคอีสาน
และแผนขายภาคใต้

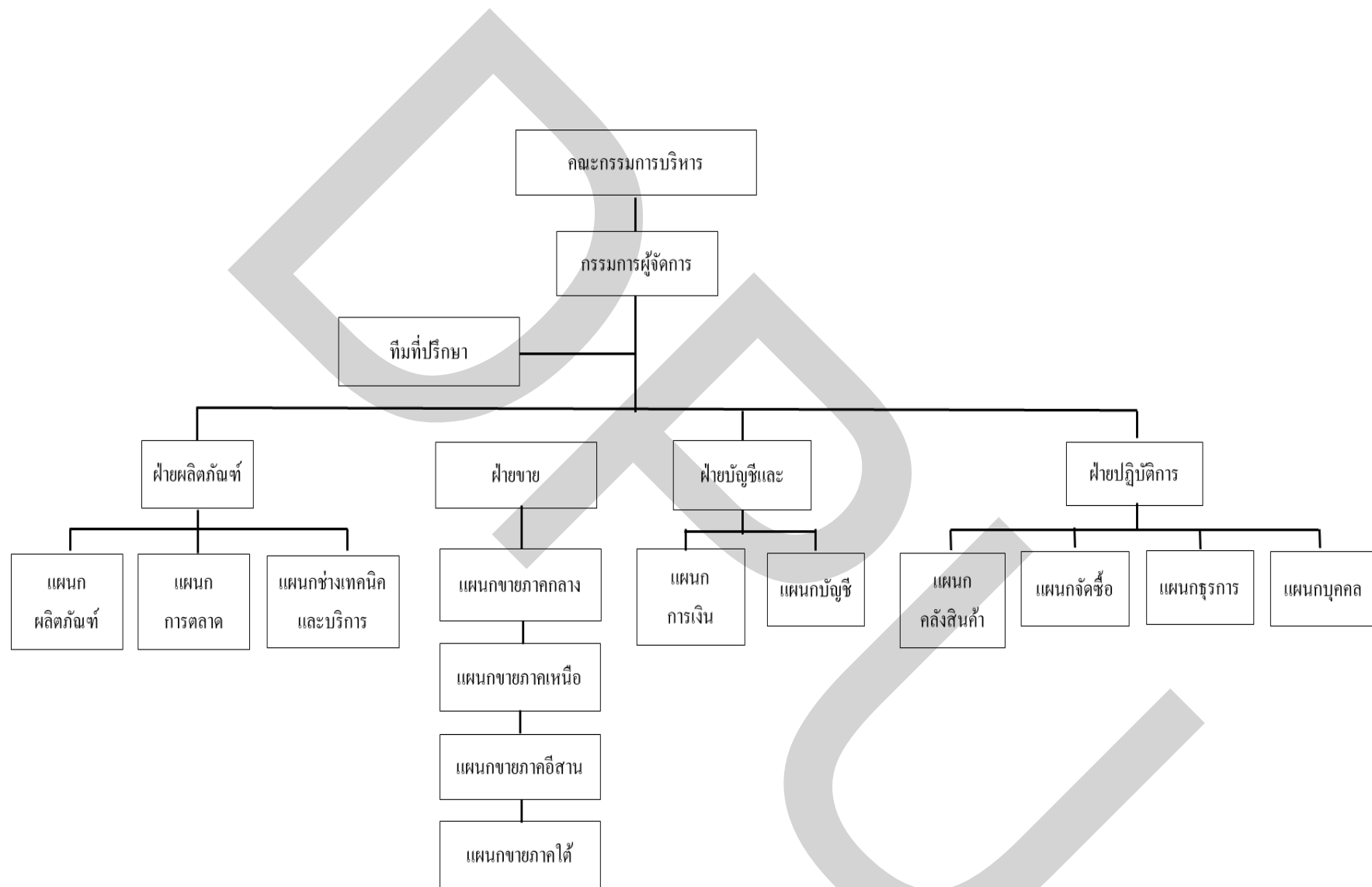
แผนการจัดซื้อ ทำหน้าที่ในการจัดหาสินค้าและบริการ ให้ตรงตามความต้องการของฝ่ายขาย
แบ่งแยกเป็นจัดซื้อภายในประเทศ และ จัดซื้อต่างประเทศ

แผนคลังสินค้าและจัดส่งสินค้า ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการด้านการรับเข้า-จ่ายออกของ
สินค้า และควบคุมดูแลการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าอย่างถูกต้อง รวดเร็ว

แผนเทคนิคและบริการ ทำหน้าที่ในด้านการบริการหลังการขาย เช่น การบริการซ่อม
สินค้า และเคลมสินค้าสำหรับสินค้าที่อยู่ในประกัน

แผนบุคคล ทำหน้าที่ในการบริหารงานทางด้านบุคคล สรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้
เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ อีกทั้งดูแลในเรื่องของสวัสดิการพนักงาน การพัฒนาและ
ฝึกอบรมพนักงาน

แผนธุรการ ทำหน้าที่ด้านติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น การแจ้งซ่อม
ทรัพย์สิน จัดบันทึกรายการทรัพย์สินและดูแลรักษาจัดหาทรัพย์สินเพื่ออำนวยความสะดวกในการ
ทำงานให้กับบริษัท



ภาพที่ 3.3 ภาพแสดงผังองค์กรของ บริษัท สยามเทค แอนด์ คีเวลี้อป จำกัด

บทที่ 4

ผลการศึกษา

จากการเก็บข้อมูลตามวิธีดำเนินการศึกษาในบทที่ 3 ผู้ศึกษาวิจัยขอเสนอผลการศึกษา การวัดความสัมพันธ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) : กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด โดยเก็บข้อมูลจากระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในรูปแบบของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกดังนี้

4.1 แผนกบัญชี เป็นการวัดผลเพื่อให้ทราบถึงการปฏิบัติงานของพนักงานว่าถูกต้องตามกระการการทำงานที่ชัดเจนหรือไม่ (ภาคผนวกหน้า 67-68) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

4.1.1 สามารถเปิดบิลขายได้ทันเวลาและให้เสร็จภายในวันต่อวัน ควบคุมด้วยตารางการเปิดใบกำกับภาษี

4.1.2 คำนวณค่าคอม และ Incentive 0.5 รายเดือนเพื่อทำจ่ายในรอบวันที่ 10 ของเดือนถัดไป และคำนวณ Incentive ราย 2 เดือน เพื่อทำจ่ายรอบวันที่ 25 ของเดือนถัดไป

4.1.3 การตรวจนับสต็อกอะไหล่ได้ครบถ้วน ไม่มีรายการสูญหายทุกสิ้นเดือน วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้

4.1.4 เบิกจ่ายค่าคอมมิชชั่นของแผนกช่างติดตั้งและบริการได้ตามกำหนด โดยทำจ่ายไตรมาสละ 1 ครั้ง ทุกวันที่ 10 ของเดือนหลังไตรมาสนั้นๆ

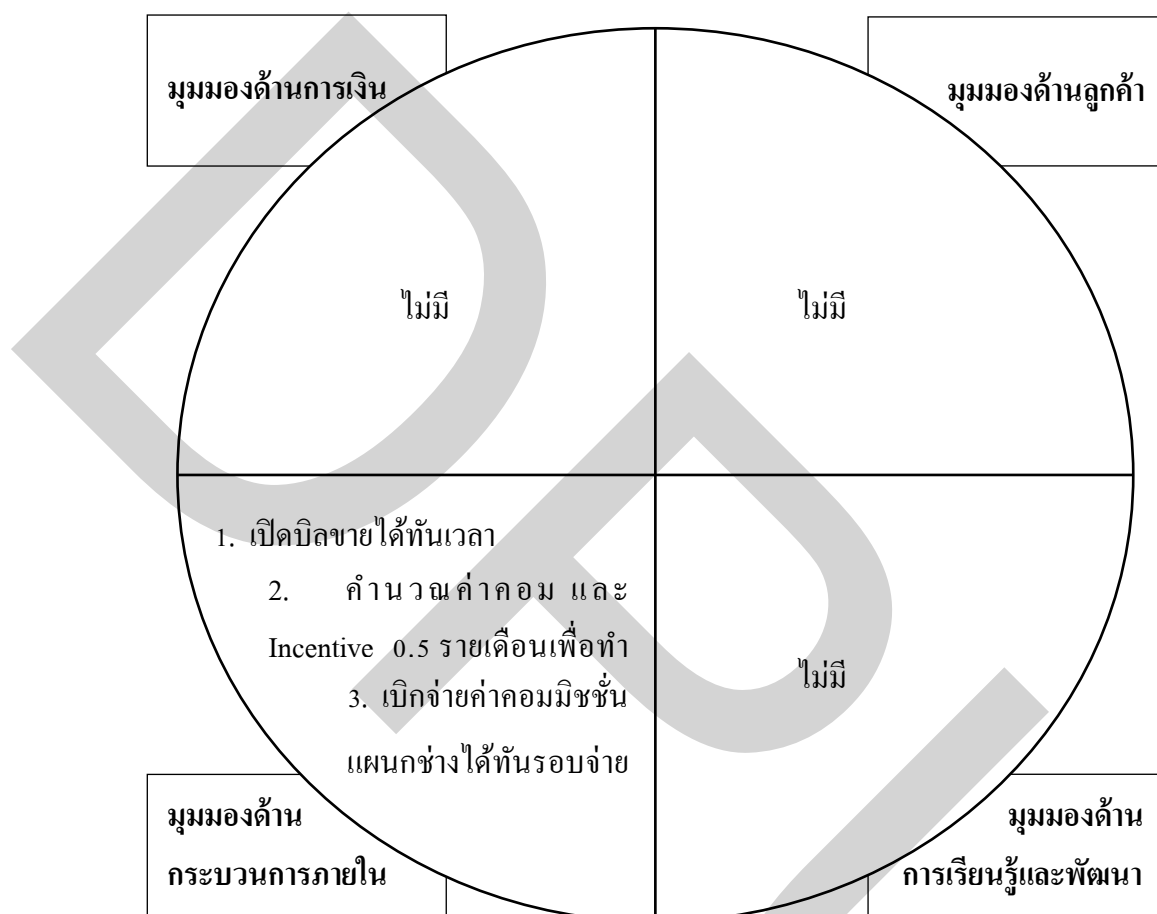
4.1.5 ผ่านเช็คขารับประจำเดือนได้แล้วเสร็จ ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้

4.1.6 ตรวจสอบสินค้าของลูกค้ากับแผนกช่าง ไตรมาสละ 1 ครั้ง วัดจากความถูกต้องของรายงาน

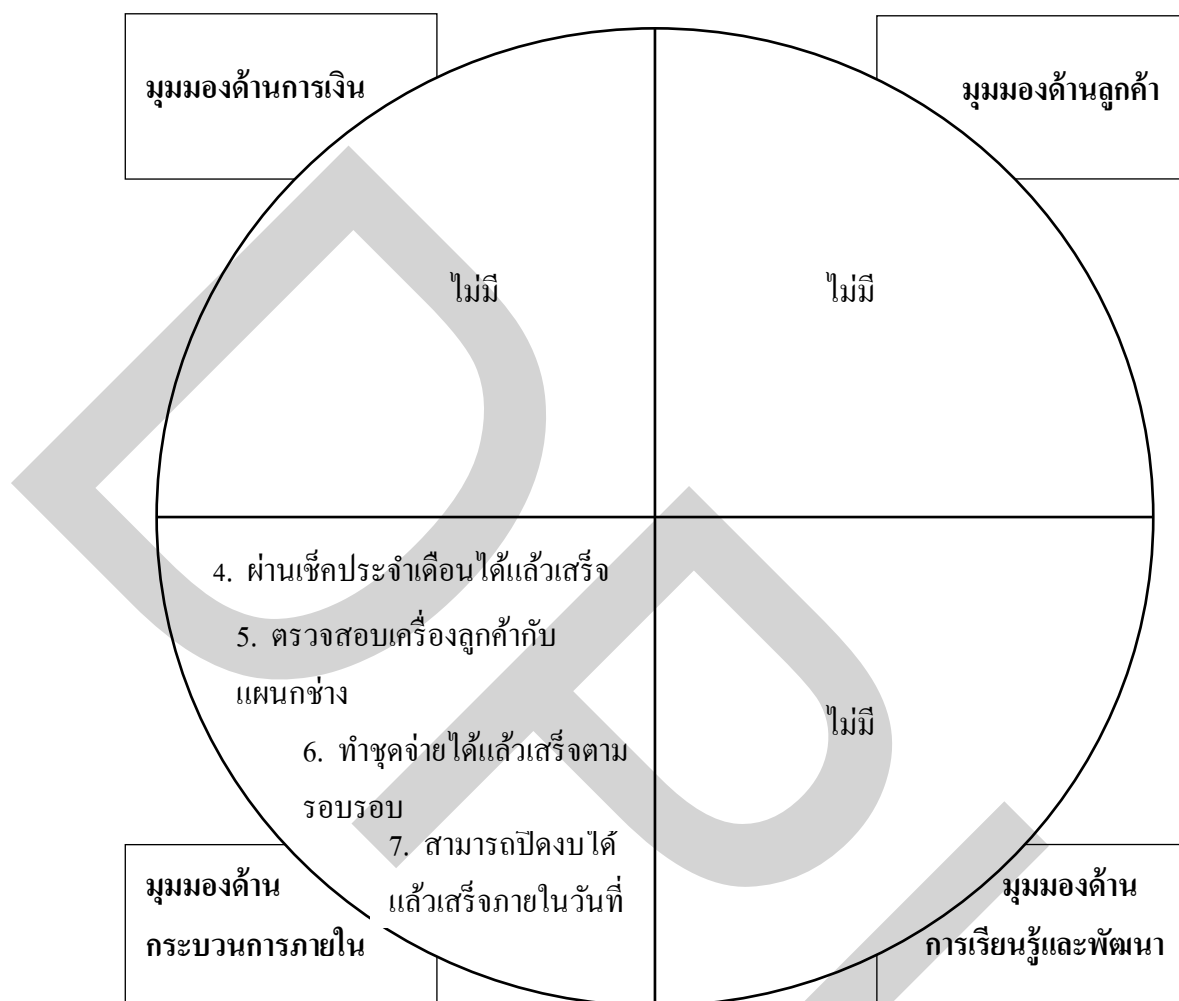
4.1.7 ทำชุดจ่ายเพื่อส่งต่อให้แผนกการเงินได้แล้วเสร็จตามรอบ คือภายในวันที่ 6 สำหรับจ่ายงวด 10 และ ภายในวันที่ 21 สำหรับจ่ายงวด 25

4.1.8 สามารถปิดงบการเงินได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบดุล รวมถึงหมายเหตุประกอบงบการเงิน และรายละเอียดประกอบงบการเงินตามมาตรฐานการบัญชีได้ตามกำหนด โดยต้องทำให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 20 ของเดือนถัดไป

4.1.9 จัดทำรายงานยอดขายกลุ่มลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ ส่งทุกจันทร์เว้นจันทร์
ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนกบัญชี



ภาพที่ 4.1 (ต่อ)

4.2 แผนการเงิน เป็นการวัดผลเพื่อให้ทราบว่าจะสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามกระการการทำงานที่ชัดเจน (ภาคผนวกหน้า 69) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้

4.2.1 การควบคุมต้นทุนที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องควบคุมให้ค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 5 ต่อไตรมาส โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเปรียบเทียบกับงบประมาณที่กำหนดไว้ทุกครั้ง เพื่อตรวจสอบและควบคุมไม่ให้เกิดการจ่ายค่าใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้

4.2.2 ทำชุดจ่ายได้ภายในเวลาที่กำหนด โดยเจ้าหน้าที่สามารถทำชุดจ่ายได้ตามรอบจ่าย วงด 10 ต้องส่งเอกสารให้อนุมัติภายในวันที่ 8 และวงด 25 ต้องส่งเอกสารให้อนุมัติภายในวันที่ 23

4.2.3 การควบคุมลูกหนี้ของบริษัทไม่ให้มีหนี้เสียเกินกว่าที่กำหนด โดยกำหนดตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการติดตามหนี้ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ต้องตามเก็บหนี้ โดยไม่ให้มีหนี้ค้างชำระเกินระยะเวลาที่กำหนด เช่น ลูกค้าประเภท Dealer หรือขายตรงต้องไม่เกิน 60 วัน และลูกค้าประเภทโรงเรียนต้องไม่เกิน 90 วัน วัดจากเปอร์เซ็นต์ค้างเกินกำหนด คือไม่เกิน 1.5% ของลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระทั้งหมด ต่อ เดือน

2. เจ้าหน้าที่ต้องรายงานความคืบหน้าในการติดตามหนี้คงค้างลดลง 40% โดยคำนวณย้อนหลัง 3 เดือน ควบคุมจากเปอร์เซ็นต์หนี้คงค้างลดลง 40% ของหนี้ที่ครบกำหนดชำระของลูกหนี้แต่ละราย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.2

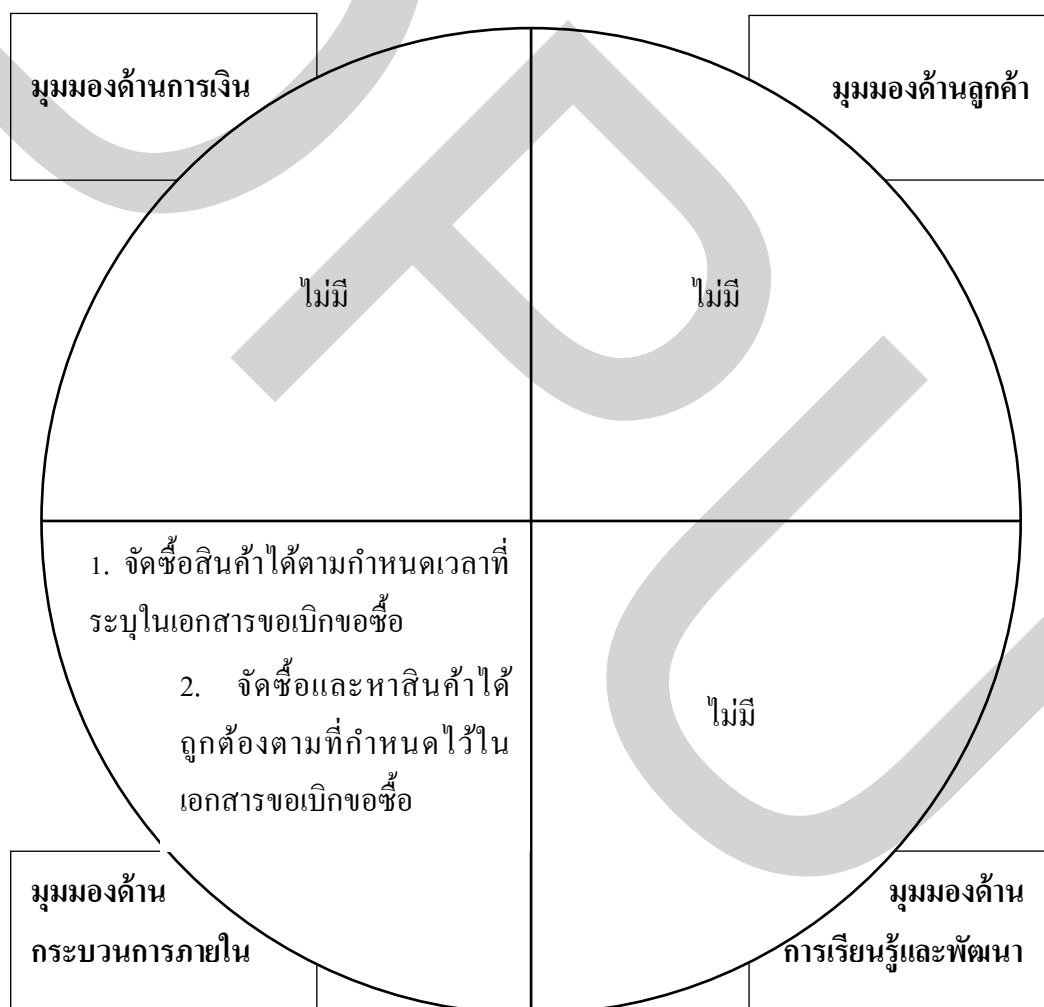


ภาพที่ 4.2 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนการเงิน

4.3. แผนกจัดซื้อ เป็นการวัดผลเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายจัดซื้อสามารถ ซื้อและหาสินค้าได้ ถูกต้องตามรายละเอียดที่ระบุในใบขอเบิกขอซื้อ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ (ภาคผนวกหน้า 70)

4.3.1 จัดซื้อและหาสินค้าได้ตามกำหนดเวลาที่ระบุในใบขอเบิกขอซื้อ วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้ต่อเดือน

4.3.2 จัดซื้อและหาสินค้าได้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ในเอกสารขอเบิกขอซื้อของแผนกที่ต้องการสินค้า โดยทวนรายละเอียดให้เข้าใจครบถ้วน ประเมินผลจากการส่งคืนสินค้า ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนกจัดซื้อ

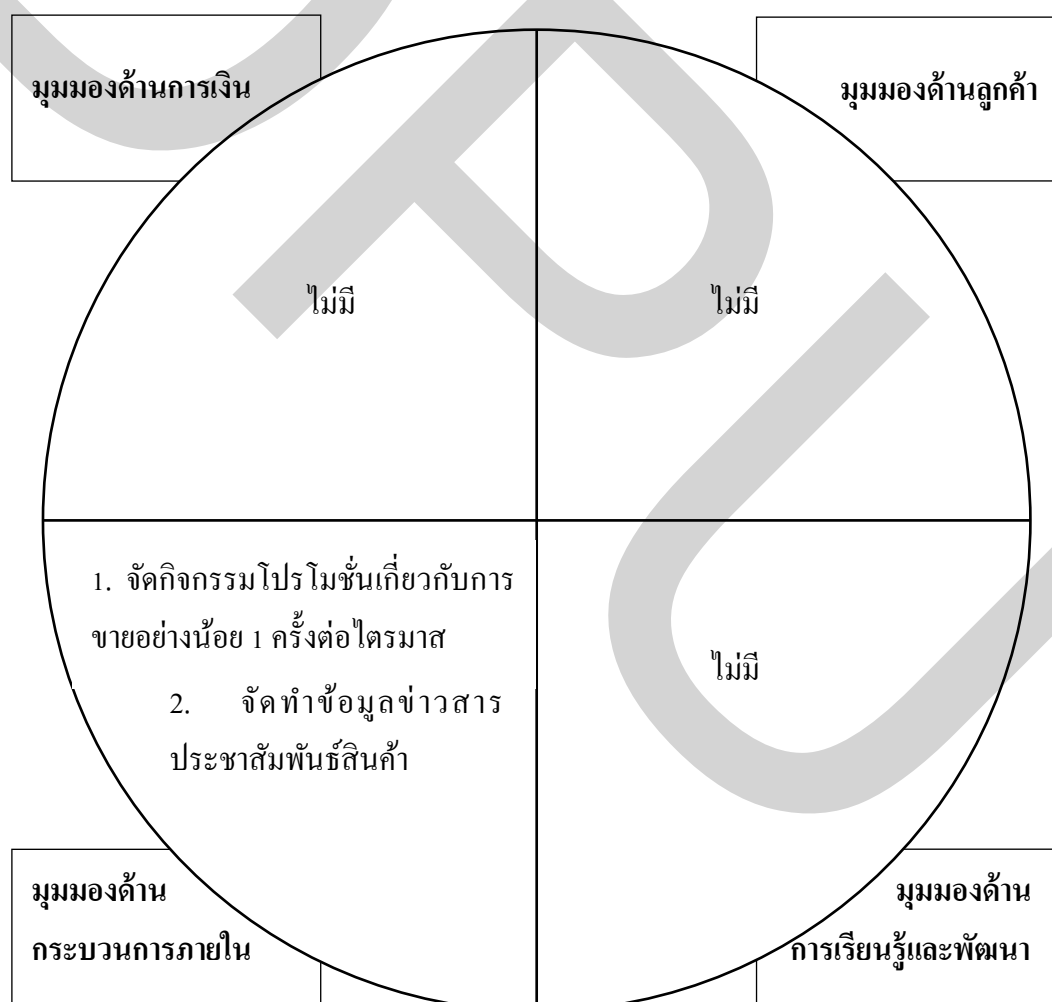
4.4. แผนกสนับสนุนการตลาด เพื่อเป็นการวัดการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้การทำแผนและสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าและบริษัท ซึ่งวัดผลจากจำนวน % งานที่แล้วเสร็จ โดยประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ (ภาคผนวกหน้า 71)

4.4.1 จัดกิจกรรม โปรโมชันเกี่ยวกับการขาย อย่างน้อย 1 ครั้งต่อ 1 ไตรมาส

4.4.2 จัดทำ E-News, Update Website, ส่งภาพข่าวสินค้าและกิจกรรม, จัดทำของพรีเมียมสำหรับแจกลูกค้า อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อ 1 ไตรมาส

4.4.3 จัดทำ Brochure อย่างน้อย 3 ครั้ง ต่อ ปี

4.4.4 จัดทำอุปกรณ์สำหรับออกงานจัดแสดงสินค้า อย่างน้อย 2 ครั้ง ต่อ ปี ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนกสนับสนุนการตลาด

4.5 แผนการผลิตภัณฑ์ เพื่อผลักดันยอดขาย และตรวจสอบคุณภาพสินค้า ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ (ภาคผนวกหน้า 72-73)

4.5.1 ผลักดันยอดขายทั่วประเทศโดยแบ่ง เป็นขายภาคเหนือ กลาง อีสาน ได้ ให้เป็นไปตามเป้าที่กำหนด

4.5.2 เข้าพบลูกค้า 20 ครั้ง ต่อ เดือน

4.5.3 จัดอบรมสินค้าให้กับพนักงานขาย Update 1 ครั้ง ต่อเดือน

4.5.4 จัดอบรมสินค้าให้กับตัวแทนจำหน่าย 2 ครั้ง ต่อ เดือน

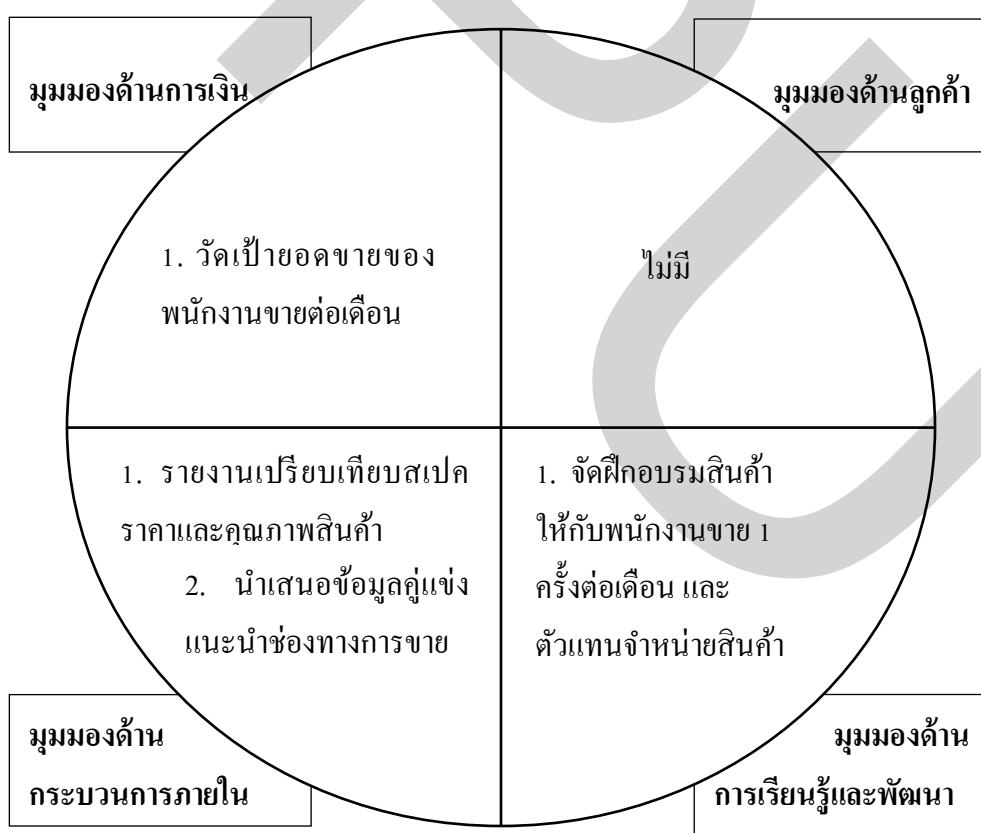
4.5.5 Call Out หาตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศ 40 ครั้ง ต่อเดือน

4.5.6 เปรียบเทียบราคาสินค้ากับคู่แข่ง พร้อมตรวจสอบดูแลคุณภาพสินค้า 1 ครั้ง

4.5.7 เปิดทริปเข้าพบลูกค้า 1 ครั้ง ต่อเดือน

4.5.8 จัดโปรโมชั่นส่งเสริมการขาย 1 ครั้ง ต่อไตรมาส ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพ

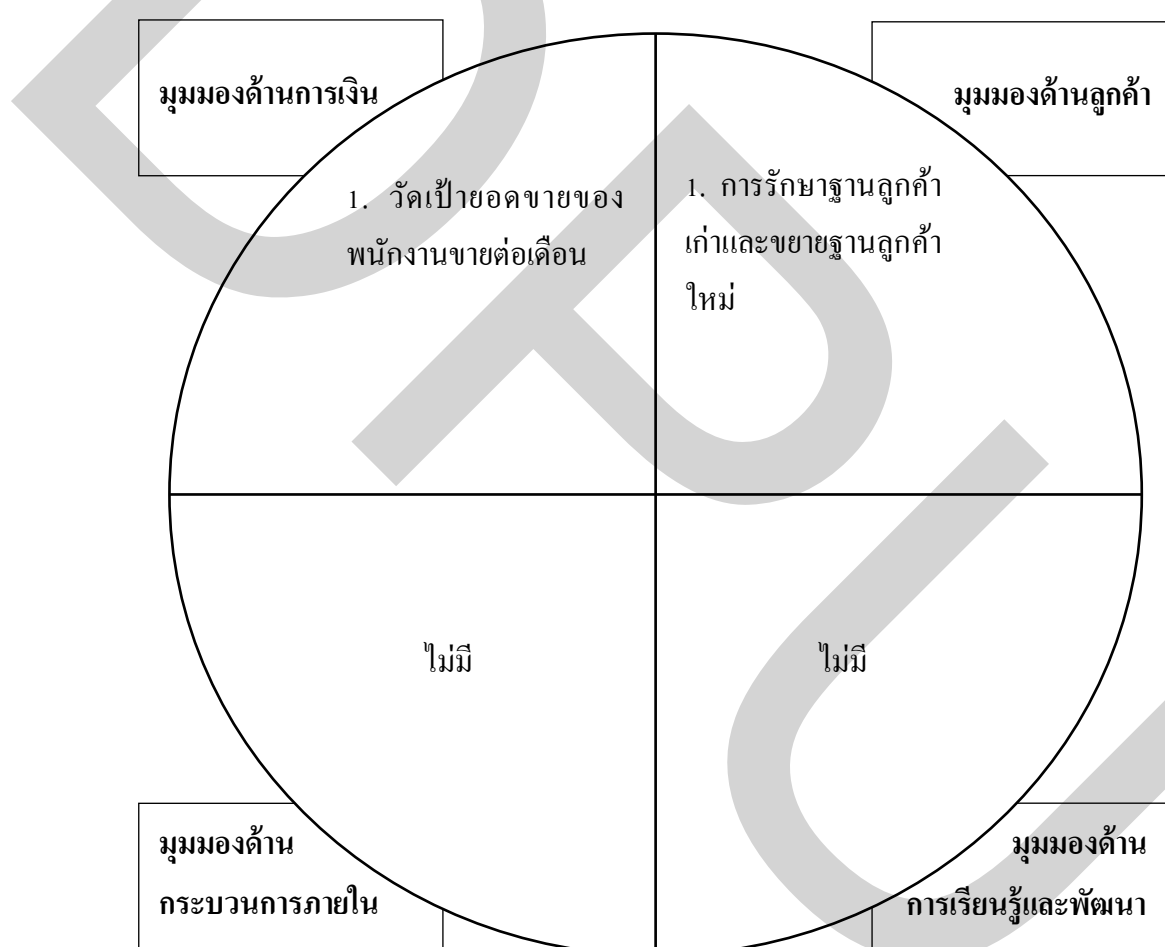
ที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนการผลิตภัณฑ์

4.6 แผนกขาย เพื่อให้ยอดขายเป็นไปตามเป้าที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ (ภาคผนวกหน้า 74)

- 4.6.1 ยอดขาย ให้เป็นไปตามเป้าที่กำหนด
- 4.6.2 เข้าพบลูกค้าเพื่อสาริตสินค้า
- 4.6.3 Call Out หาลูกค้า 30 รายต่อสัปดาห์
- 4.6.4 เปิดลูกค้าใหม่ 8 ราย ต่อ เดือน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนกขาย

4.7 แผนกเทคนิคและบริการ เพื่อรองรับความหลากหลายของสินค้า รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า อันเป็นภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กรและสามารถรักษาฐานลูกค้าเก่าและขยาย ฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ (ภาคผนวกหน้า 75-76)

4.7.1 สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าควบคุมดังนี้

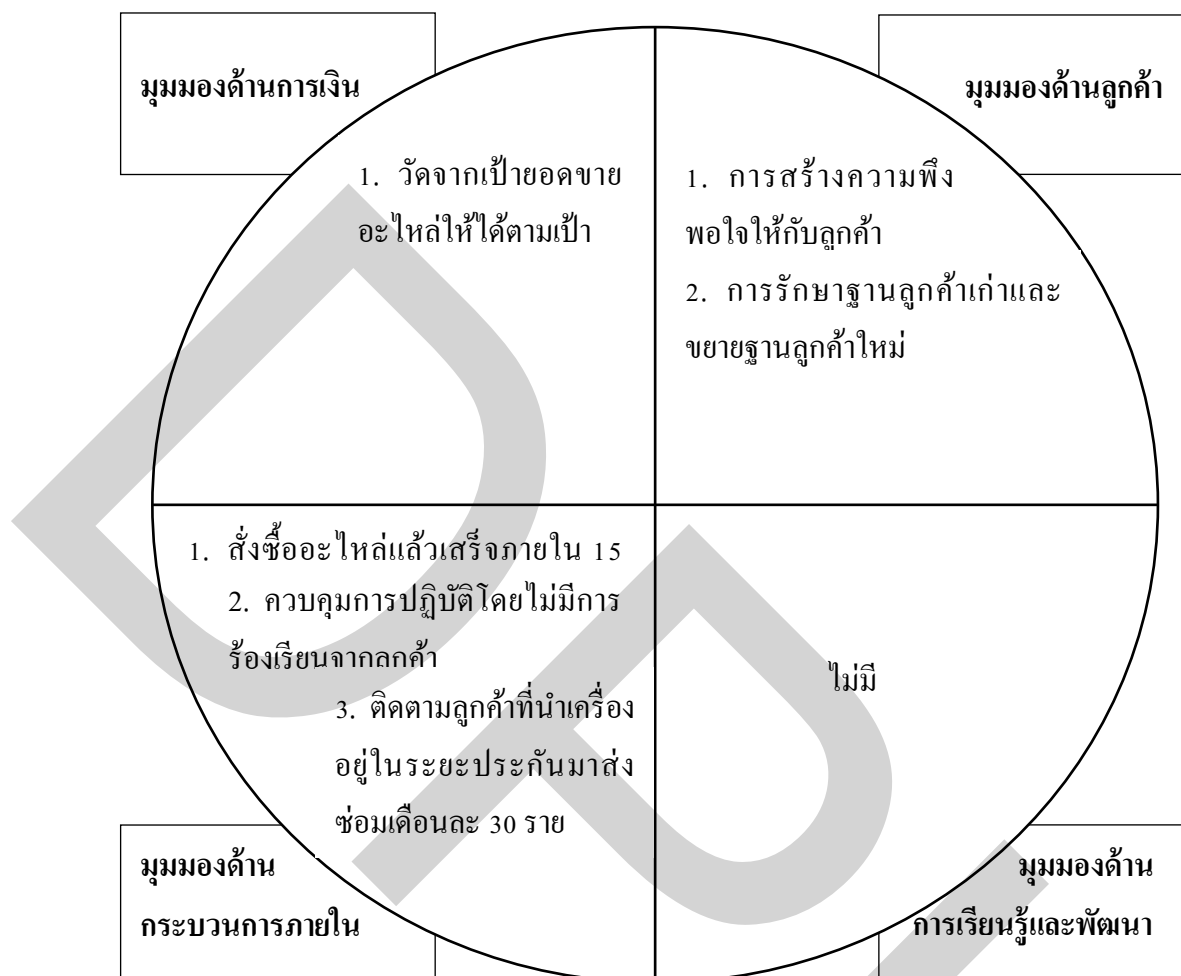
1. ไม่มีเครื่องซ่อมที่ซ่อมแล้วเสร็จ หรือเครื่องที่ลูกค้าไม่อนุมัติซ่อม ค้าง สัปดาห์ 3 วันทำการ โดยวัดจากใบแจ้งซ่อม
2. แจ้งให้ไปปรับเครื่องซ่อมภายใน 2 วันทำการ หลังจากได้รับแจ้งจากลูกค้าและได้รับใบแจ้งซ่อม โดยวัดจากใบแจ้งซ่อม

4.7.2 สามารถรักษาสถานลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง ควบคุมด้วยแผนงานดังนี้

1. ติดตามตรวจสอบหลังการบริการและการซ่อม เดือนละ 60 ราย วัดจากตารางการติดตามหลังการซ่อม
2. CALL OUT ลูกค้าเก่า เดือนละ 90 ราย วัดจากตาราง CALL OUT
3. ทำโปรแกรมส่งเสริมการขายทุกๆ 3 เดือน

4.7.3 ควบคุมจากคุณภาพงานซ่อมและความรวดเร็ว วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จก่อนกำหนดตามใบแจ้งซ่อม โดยควบคุมดังนี้

1. สั่งซื้อและติดตามอะไหล่สำหรับซ่อมหลังจากได้รับอะไหล่ภายใน 15 วัน วัดจากการใบแจ้งซ่อม และใบเสนอราคา
2. ควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่แผนกโดยไม่มี การร้องเรียนจากลูกค้า วัดจากใบแจ้งงานบริการหรือคำร้องเรียนจากลูกค้า
3. CALL ติดตามลูกค้าที่มีการส่งเครื่องมาซ่อมในระยะประกันเดือนละ 30 ราย
4. ควบคุมยอดขายของแผนกให้เป็นไปตามเป้าที่กำหนด ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนกเทคนิคและบริการ

4.8 แผนคลังสินค้าและจัดส่งสินค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า อันเป็นภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ (ภาคผนวกหน้า 77)

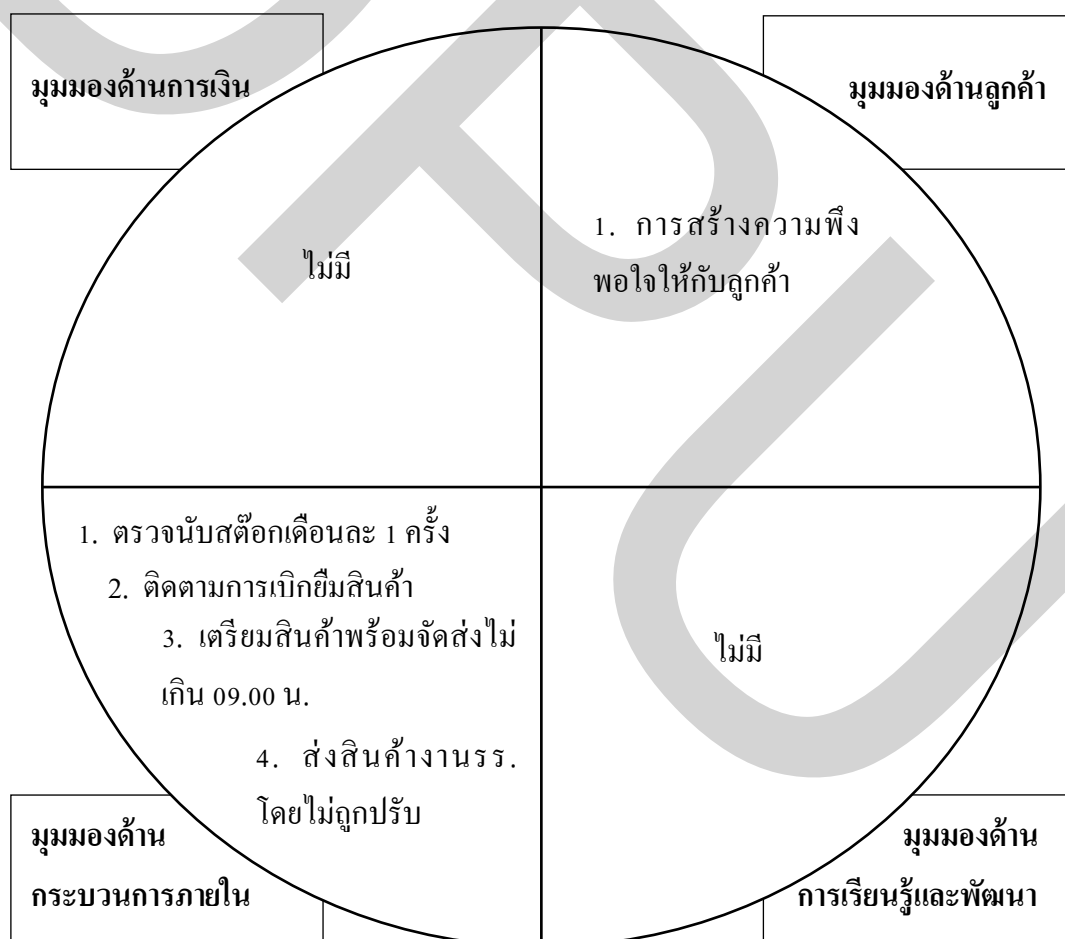
4.8.1 สินค้าอยู่ครบถ้วนในสต็อกส่งผลเพิ่มความพึงพอใจ หมายถึง สินค้าไม่ขาดสต็อกทำให้ส่งลูกค้าได้ตรงตามความต้องการลูกค้า โดยควบคุมจากแผนงานดังนี้

1. เจ้าหน้าที่คลังตรวจนับสต็อกและรายงานได้ครบถ้วนตรงกับรายงานของแผนกบัญชีทุกสัปดาห์ รวม 4 ครั้งต่อ สัปดาห์

2. สามารถติดตามใบยืม ใบเบิกสินค้า กลับมาได้ตามกำหนดโดยใบยืมต้องมีเอกสารยืมจากหน่วยงานแนบมาด้วยและการเบิกจะให้เฉพาะการเบิก Demo เท่านั้น วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ติดตามคืนได้ตามกำหนด

4.8.2 จัดส่งสินค้าได้ถูกต้อง และตรงเวลา

1. จัดส่งสินค้าได้ถูกต้องตามใบแจ้งงาน ได้แก่ จัดครบถ้วน ไม่จัดส่งผิดเวลาที่กำหนด หรือผิดสถานที่ วัดโดยการทำงานทั้งเดือนมารวมกัน เทียบกับความผิดพลาดทั้งหมด คิดเป็นเปอร์เซ็นต์
2. จัดรถเพื่อออกปฏิบัติงานได้ ไม่เกินเวลา 09.00 น. วัดโดยนำคะแนนพนักงานจัดส่งทั้งหมดมาหารเฉลี่ย
3. จัดส่งสินค้างานเปิดของโรงเรียน ได้ถูกต้องครบถ้วน โดยวัดจากจำนวนงานในแต่ละเดือน เทียบกับการรับแจ้งจากเจ้าของงานว่าจัดของไม่ครบ
4. ส่งมอบสินค้าให้กับโรงเรียนได้ทัน ไม่มีการโดนปรับจากการส่งมอบสินค้า ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนคลังสินค้าและจัดส่งสินค้า

4.9 แผนบุคคล วัดเพื่อทราบว่าสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีคุณภาพ พนักงานได้รับการฝึกอบรม และได้รับสวัสดิการที่ดี ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ (ภาคผนวกหน้า 78-79)

4.9.1 จัดหาบุคลากรได้ทันตามกำหนดเวลาทั้งตำแหน่งงานทดแทนและตำแหน่งงานใหม่

4.9.2 สร้างเสริมทักษะในการปฏิบัติงานทั้งพนักงานประจำและเจ้าหน้าที่ใหม่ (ตามแผนการอบรม)

1. จัดฝึกอบรมด้านวิชาชีพตามสายงาน
2. จัดฝึกอบรมด้านทัศนคติ คุณธรรม และจริยธรรม

4.9.3 การประเมินผลงานของพนักงาน โดยประเมินผลพนักงานปีละ 2 ครั้ง

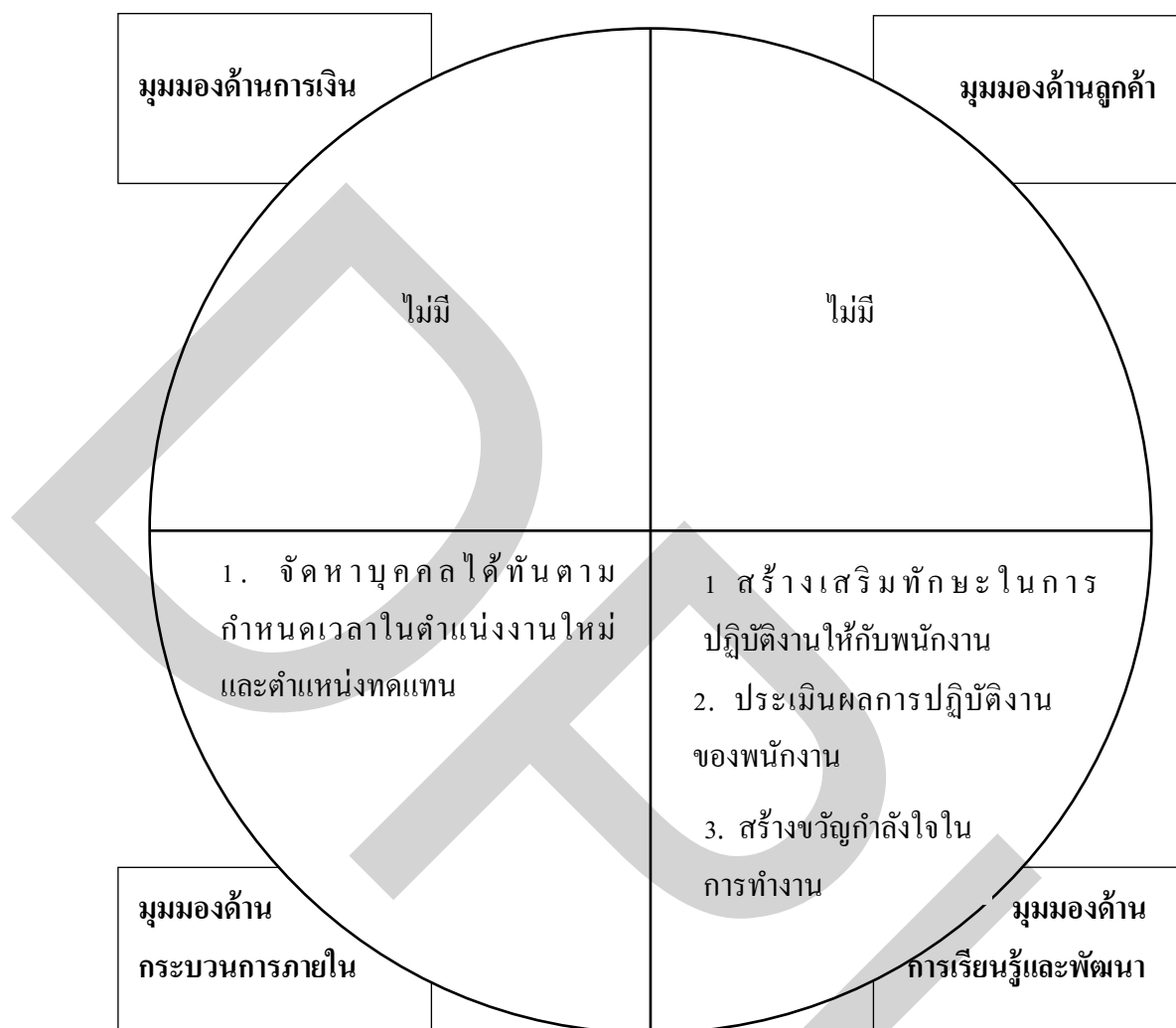
4.9.4 สร้างขวัญและกำลังใจ และการสร้างการทำงานเป็นทีม โดยควบคุมจาก

1. จัดกิจกรรมให้กับองค์กรและพนักงานไตรมาสละ 1 ครั้ง
2. ประชุมสัมพันธ์ บทความ ประกาศงานกิจกรรมหรือความ

เคลื่อนไหวของบริษัทให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบ

3. อัตราการมาสายของพนักงานลดลงจากเดิม 50% แต่ละไตรมาส
4. อัตราการลาออกของพนักงานในแต่ละเดือน ซึ่งสามารถสรุปได้ดัง

ภาพที่ 4.9



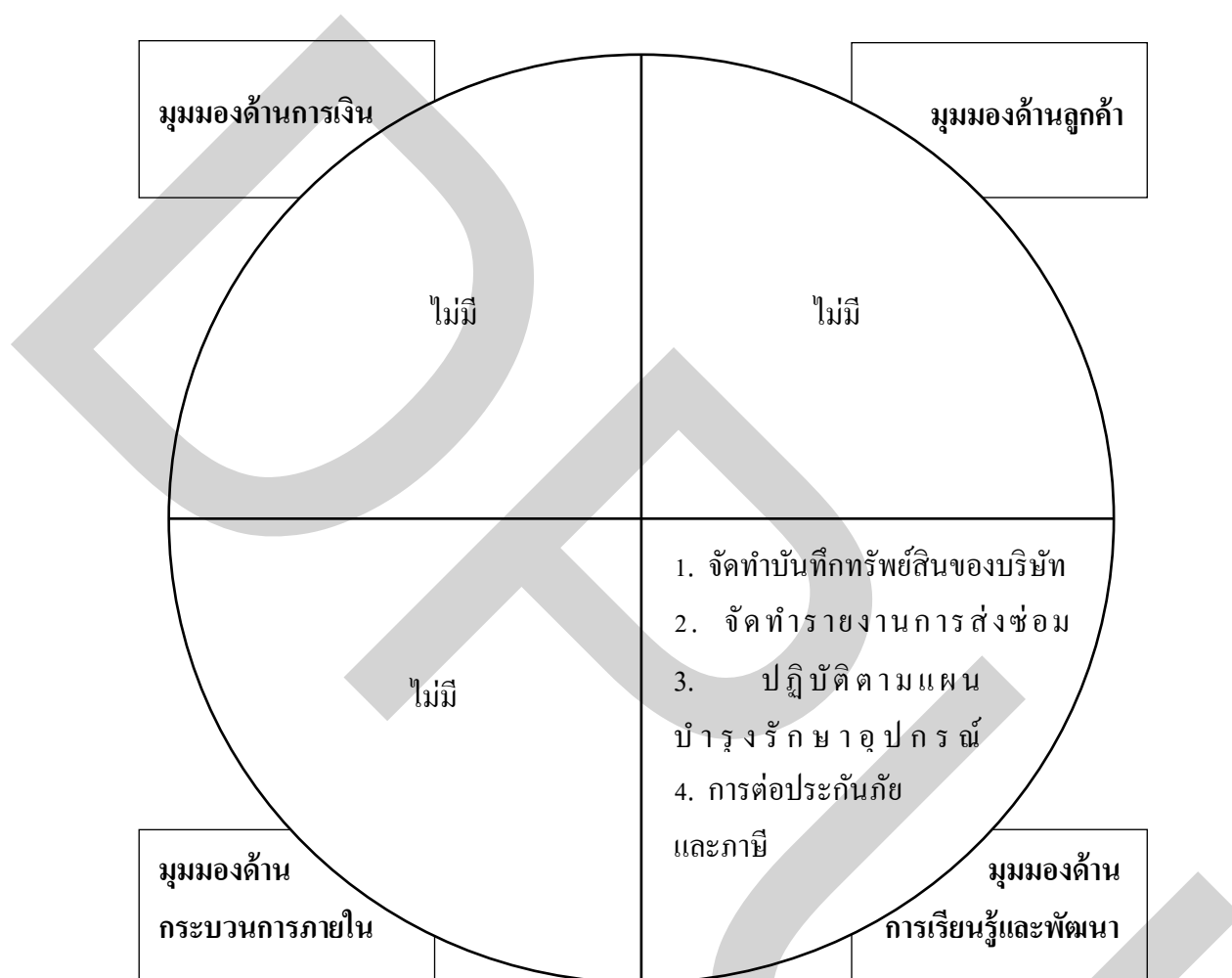
ภาพที่ 4.9 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนกบุคคล

4.10 แผนกธุรการ วัดผลเพื่อให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดดังนี้ (ภาคผนวก 80)

4.10.1 วัดโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมภายในสำนักงานพร้อมใช้งาน โดยควบคุมจาก

1. บันทึกเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ซื้อใหม่ในแต่ละเดือนให้ครบถ้วนถูกต้อง วัดจากเปอร์เซ็นต์ของอุปกรณ์สำนักงานที่อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน
2. การส่งซ่อมและการติดตามการซ่อม วัดจากเปอร์เซ็นต์ซ่อมเสร็จตามกำหนด
3. ทำตามแผนการบำรุงรักษาเครื่องใช้สำนักงาน เช่น รถยนต์, แอร์

4. ทำการต่อประกันภัย/ภาษี และต่อ พรบ.รถยนต์ตามแผน วัดการ
เปอร์เซ็นต์การดำเนินงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4.10 ภาพแสดงสรุปผลการนำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานมาใช้กับแผนกลยุทธ์

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกที่บริษัทใช้อยู่มาวิเคราะห์และจำแนกแบ่งตามมุมมองของ BSC ทั้ง 4 มุมมอง ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

เพื่อให้ผลประกอบการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ของบริษัทตามที่ระบุไว้ว่า กลุ่มธุรกิจค้าปลีกและค้าส่งต้องมียอดขาย 183 ล้านบาท และบริษัทฯ กลุ่มธุรกิจโครงการต้องมียอดขาย 60

ล้านบาท ในปี 2554 บริษัทจึงได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้านการเงิน โดยแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1 แผนกขาย แผนกผลิตภัณฑ์ และ แผนกเทคนิคและบริการ มีหัวข้อควบคุมเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในเรื่องยอดขาย โดยแผนกขายและแผนกผลิตภัณฑ์จะต้องทำยอดขายให้ได้ตามเป้าที่กำหนด โดยวัดจากเป้าที่กำหนดให้พนักงานขายแต่ละคนเป็นผู้รับผิดชอบ

1.2 แผนกการเงิน บริษัทได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมต้นทุนและการตามเก็บหนี้ บริษัทจึงได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยให้แผนกการเงินเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนี้

1.2.1 การควบคุมต้นทุนที่เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องควบคุมให้ค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 5 ต่อไตรมาส โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบเอกสารเบิกจ่ายเปรียบเทียบกับงบประมาณที่กำหนดไว้ทุกครั้ง เพื่อตรวจสอบและควบคุมไม่ให้เกิดการจ่ายค่าใช้จ่ายเกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้

1.2.2 การควบคุมลูกหนี้ของบริษัทไม่ให้หนี้เสียเกินกว่าที่กำหนด โดยกำหนดตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการติดตามหนี้ ดังนี้

- เจ้าหน้าที่ต้องตามเก็บหนี้ โดยไม่ให้หนี้ค้างชำระเกินระยะเวลาที่กำหนด เช่น ลูกค้าประเภท Dealer หรือขายตรงต้องไม่เกิน 60 วัน และลูกค้าประเภทโรงเรียนต้องไม่เกิน 90 วัน วัดจากเปอร์เซ็นต์ค้างเกินกำหนด คือไม่เกิน 1.5% ของลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระทั้งหมด ต่อ เดือน

- เจ้าหน้าที่ต้องรายงานความคืบหน้าในการติดตามหนี้ค้างลดลง 40% โดยคำนวณย้อนหลัง 3 เดือน ควบคุมจากเปอร์เซ็นต์หนี้ค้างลดลง 40% ของหนี้ครบกำหนดชำระของลูกหนี้แต่ละราย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามมุมมองด้านการเงิน

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)	แผนที่ได้รับผิดชอบ
1. ยอดขาย	- วัดจากเป้ายอดขายของพนักงานที่ถูกกำหนดให้ทำยอดขายต่อเดือน ของพนักงานแต่ละคน	- แผนผลิตภัณฑ์ - แผนขาย - แผนเทคนิคและบริการ
2. การควบคุมต้นทุนเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	- ค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 5 ต่อไตรมาส	- แผนการเงิน
3. การควบคุมลูกหนี้ของบริษัทไม่ให้มีหนี้เสียเกินกว่าที่กำหนด	- เปอร์เซนต์ค้างเกินกำหนด คือไม่เกิน 1.5% ของลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระทั้งหมด ต่อ เดือน	- แผนการเงิน
4. รายงานความคืบหน้าในการติดตามหนี้	- เปอร์เซนต์หนี้ค้างลดลง 40% ของหนี้ครบกำหนดชำระของลูกหนี้แต่ละราย	- แผนการเงิน

ที่มา: บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

2. มุมมองด้านลูกค้า

เพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจของบริษัทที่ระบุไว้ว่า ลูกค้าต้องมีความพึงพอใจ เพื่อเป็นภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร และสามารถ สามารถรักษฐานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ดังนี้

2.1 การสร้างพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อเป็นภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร บริษัทได้กำหนดตัวชี้วัดให้กับแผนกดังต่อไปนี้เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

2.1.1 แผนกเทคนิคและบริการ โดยกำหนดตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในดูแลในเรื่องการบริการหลังการขาย ดังนี้

- ต้องไม่มีเครื่องซ่อมที่ซ่อมแล้วเสร็จ หรือเครื่องที่ถูกค้าไม่อนุมัติซ่อม ค้างส่งเกิน 3 วันทำการ โดยคิดจากเปอร์เซ็นต์ใบแจ้งซ่อมที่ค้างส่ง ต่อ ใบแจ้งซ่อมที่ซ่อมแล้วเสร็จทั้งหมด

- ต้องไปปรับเครื่องซ่อมภายใน 2 วันทำการ หลังจากได้รับแจ้งจากลูกค้าหรือได้รับใบแจ้งซ่อม ควบคุมด้วยการนับใบแจ้งซ่อม

2.1.2 แผนกคลังสินค้าและจัดส่งสินค้า โดยกำหนดตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- ควบคุมสินค้าไม่ให้ขาดสต็อก ส่งผลให้สินค้าได้รับสินค้าได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ควบคุมด้วยการรายงานผลการตรวจนับรวม 4 ครั้งต่อสัปดาห์

- จัดส่งสินค้าได้ถูกต้อง และตรงตามเวลาตามใบแจ้งงาน โดยจะต้องต้องจัดสินค้าครบถ้วนไม่จัดส่งผิดเวลาที่กำหนด หรือผิดสถานที่ ควบคุมด้วยการนำงานทั้งหมดต่อเดือนมารวม เทียบกับความผิดพลาดทั้งหมดคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้

2.2 การรักษาฐานลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่ บริษัทกำหนดตัวชี้วัดให้กับแผนกดังนี้

2.2.1 แผนกเทคนิคและบริการ โดยบริษัทกำหนดตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในดูแลในเรื่องการบริการหลังการขาย ดังนี้

- ติดตามตรวจสอบหลังการบริการและการซ่อม เดือนละ 60 ราย ควบคุมด้วยตารางติดตามหลังการซ่อม

- Call out หาลูกค้าเก่าเดือนละ 90 ราย เพื่อสอบถามและติดตามเกี่ยวกับปัญหาการใช้สินค้า ควบคุมจากตารางการโทรหาลูกค้า

2.2.2 แผนกขาย โดยบริษัทกำหนดตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

- กำหนดให้มีการเปิดลูกค้าใหม่ 8 รายต่อเดือน โดยนับจากจำนวนลูกค้ารายใหม่ที่ได้ต่อเดือน

- Call out หาลูกค้า 30 รายต่อสัปดาห์ ควบคุมจากตารางการ Call out 120 รายต่อ เดือน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ตารางสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามมุมมองด้านลูกค้า

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)	แผนกที่รับผิดชอบ
1. การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	1.1 ต้องไม่มีเครื่องซ่อมที่ซ่อมแล้วเสร็จ หรือเครื่องที่ลูกค้าไม่อนุมัติซ่อมค้างส่งเกิน 3 วันทำการ - วัดเปอร์เซ็นต์ใบแจ้งซ่อมที่ค้างส่ง ต่อ ใบแจ้งซ่อมที่ซ่อมแล้วเสร็จทั้งหมด	- แผนกเทคนิคและบริการ
	1.2 ต้องไปปรับเครื่องซ่อมภายใน 2 วันทำการ หลังจากได้รับแจ้ง - ควบคุมด้วยการนับใบแจ้งซ่อม	- แผนกเทคนิคและบริการ
	1.3 ควบคุมสินค้าไม่ให้ขาดสต็อก - ควบคุมด้วยการรายงานผลการตรวจนับรวม 4 ครั้งต่อสัปดาห์	- แผนกคลังสินค้าและจัดส่งสินค้า
	1.4 จัดส่งสินค้าได้ถูกต้อง และตรงตามเวลาที่ได้นัดหมายกับลูกค้าไว้	- แผนกคลังสินค้าและจัดส่งสินค้า
2. การรักษาฐานลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่	2.1 ติดตามตรวจสอบหลังการบริการ และการซ่อม เดือนละ 60 ราย	- แผนกเทคนิคและบริการ
	2.2 Call out หาลูกค้าเก่าเดือนละ 90 รายจาก	- แผนกเทคนิคและบริการ
	2.3 กำหนดให้มีการเปิดลูกค้าใหม่ 8 รายต่อเดือน	- แผนกขาย
	2.4 Call out หาลูกค้า 30 รายต่อสัปดาห์	- แผนกขาย

ที่มา: บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

เพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจของบริษัทที่ระบุไว้ว่า พนักงานสามารถปฏิบัติตามกระบวนการการทำงานได้อย่างชัดเจน มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย บริษัทจึงกำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายใน ตามกิจกรรมของแต่ละแผนก ดังนี้

3.1 แผนกบัญชี สามารถทำงานได้ถูกต้องตามกระบวนการที่ชัดเจน โดยกำหนดเป็นแผนงาน ดังนี้

3.1.1 สามารถเปิดบิลขายได้ทันเวลาและให้เสร็จภายในวันต่อวัน ควบคุมด้วยตารางการเปิดใบกำกับภาษี

3.1.2 จำนวนค่าคอม และ Incentive 0.5 รายเดือนเพื่อทำจ่ายในรอบวันที่ 10 ของเดือนถัดไป และจำนวน Incentive ราย 2 เดือน เพื่อทำจ่ายรอบวันที่ 25 ของเดือนถัดไป

3.1.3 การตรวจนับสต็อกอะไหล่ได้ครบถ้วน ไม่มีรายการสูญหายทุกสิ้นเดือน วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้

3.1.4 เบิกจ่ายค่าคอมมิชชั่นของแผนกช่างติดตั้งและบริการได้ตามกำหนด โดยทำจ่ายไตรมาสละ 1 ครั้ง ทุกวันที่ 10 ของเดือนหลังไตรมาสนั้นๆ

3.1.5 ผ่านเช็คเข้ารับประจำเดือนได้แล้วเสร็จ ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้

- ตรวจสอบสินค้าของลูกค้ากับแผนกช่าง ไตรมาสละ 1 ครั้ง วัดจาก ความถูกต้องของรายงาน

- ทำชุดจ่ายเพื่อส่งต่อให้แผนกการเงินได้แล้วเสร็จตามรอบ คือภายใน วันที่ 6 สำหรับจ่ายงวด 10 และ ภายในวันที่ 21 สำหรับจ่ายงวด 25

- สามารถปิดงบการเงินได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบดุล รวมถึงหมายเหตุประกอบงบการเงิน และรายละเอียดประกอบงบการเงินตามมาตรฐานการบัญชี ได้ตามกำหนด โดยต้องทำให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 20 ของเดือนถัดไป

- จัดทำรายงานยอดขายกลุ่มลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ ส่งทุกจันทร์วันจันทร์

3.2 แผนกการเงิน เจ้าหน้าที่สามารถทำชุดจ่ายที่ได้รับจากแผนกบัญชีได้ตามรอบจ่าย คืองวด 10 ต้องส่งเอกสารให้ผู้จัดแผนกอนุมัติภายในวันที่ 8 และงวด 25 ต้องส่งชุดให้ผู้จัดการแผนกอนุมัติภายในวันที่ 23 วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้

3.3 แผนกจัดซื้อ สามารถจัดซื้อจัดหาสินค้าได้ตรงตามเวลาที่กำหนดและถูกต้อง

- จัดซื้อและหาสินค้าได้ตามกำหนดเวลาที่ระบุในใบขอเบิกขอซื้อ วัสดุจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้อีกเดือน

- จัดซื้อและหาสินค้าได้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ในเอกสารขอเบิกขอซื้อของแผนกที่ต้องการสินค้า โดยทวนรายละเอียดให้เข้าใจครบถ้วน วัสดุจากการส่งคืนสินค้า

3.4 แผนกการตลาด มีหน้าที่ให้การทำแผนและสนับสนุนงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสินค้าและบริษัท โดยมีหัวข้อควบคุมดังนี้

- จัดกิจกรรม โปรโมชันเกี่ยวกับการขาย อย่างน้อย 1 ครั้งต่อ 1 ไตรมาส
- จัดทำ E-News, Update Website, ส่งภาพข่าวสินค้าและกิจกรรม, จัดทำของพรีเมียมสำหรับแจกลูกค้า อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อ 1 ไตรมาส
- จัดทำ Brochure อย่างน้อย 3 ครั้ง ต่อ ปี
- จัดทำอุปกรณ์สำหรับออกงานจัดแสดงสินค้า อย่างน้อย 2 ครั้ง ต่อ ปี

3.5 แผนกผลิตภัณฑ์ โดยแบ่งหัวข้อควบคุมตามส่วนงาน ดังนี้

- รายงานการเปรียบเทียบสเปคและราคาสินค้า พร้อมทั้งตรวจสอบดูแลคุณภาพสินค้า อย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน
- นำเสนอข้อมูลคู่แข่งและแนะนำช่องทางการจำหน่ายให้กับพนักงานขาย อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อ เดือน

3.6 แผนกคลังสินค้าและจัดส่งสินค้า โดยแบ่งหัวข้อควบคุมตามส่วนงาน ดังนี้

3.6.1 ส่วนงานคลังสินค้า มีหน้าที่ในการรับเข้า เบิกจ่าย ตามเอกสารที่ได้รับจากแผนกที่เกี่ยวข้อง มีหัวข้อควบคุม ได้แก่

- ตรวจสอบสต็อกและรายงานผลการตรวจนับได้ครบถ้วนตรงกับแผนกบัญชี ทุกสัปดาห์ และนับร่วมกับแผนกบัญชีเดือนละ 1 ครั้ง
- ติดตามใบยืม และใบเบิกสินค้า กลับมาให้ได้ตามกำหนดโดยใบยืมต้องมีเอกสารยืมจากหน่วยงานภายนอกแนบทุกครั้ง และการเบิกจะให้เฉพาะการเบิกเพื่อ Demo

3.6.2 ส่วนงานจัดส่งสินค้า มีหน้าที่ปฏิบัติงานการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าตามตารางการปฏิบัติงานแต่ละวัน โดยมีหัวข้อควบคุม ได้แก่

- เจ้าหน้าที่จะต้องตรวจเช็คสินค้าขึ้นรถให้เรียบร้อยเพื่อออกปฏิบัติงานไม่เกินเวลา 09.00 น. กรณีไม่สามารถทำตามเวลาที่กำหนด ให้ระบุสาเหตุทุกครั้ง วัสดุจากคะแนนพนักงานจัดส่งทั้งหมดมาหารเฉลี่ย
- จัดส่งสินค้างานเปิดซองตามประกาศโรงเรียนได้ถูกต้องครบถ้วน และไม่มีการโดนปรับจากการส่งมอบสินค้าล่าช้า

3.7 แผนกเทคนิคและบริการ มีหัวข้อในการควบคุมในเรื่องการตรวจเช็คคุณภาพงานซ่อมและความรวดเร็ว วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่เสร็จก่อนกำหนดตามใบแจ้งงาน โดยมีหัวข้อในการควบคุมดังนี้

- สั่งซื้อและติดตามอะไหล่สำหรับซ่อมหลังจากได้รับอะไหล่ภายใน 15 วัน
- ควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แผนกโดยไม่มีการร้องเรียนจากลูกค้า
- ติดตามลูกค้าที่มีการส่งเครื่องมาซ่อมในระยะประกันเดือนละ 30 ราย

3.8 แผนกบุคคล มีหน้าที่ในการจัดหาบุคลากรได้ทันตามกำหนดเวลาทั้งตำแหน่งทดแทนและตำแหน่งงานใหม่ โดยมีหัวข้อควบคุม คือ ต้องคัดสรรพนักงานได้ตามกำหนดเวลา หมายถึงต้องตามกำหนดเวลาในใบคำขออนุญาตกร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ตารางสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)	แผนกที่รับผิดชอบ
1. สามารถเปิดบิลขายได้ทันเวลาและให้เสร็จภายในวันต่อวัน	- ควบคุมด้วยตารางการเปิดใบกำกับภาษี	- แผนกบัญชี
2. จำนวนค่าคอม และ Incentive 0.5 รายเดือนเพื่อทำจ่ายในรอบวันที่ 10 ของเดือนถัดไป และจำนวน Incentive ราย 2 เดือนเพื่อทำจ่ายรอบวันที่ 25 ของเดือนถัดไป	- วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้	- แผนกบัญชี
3. เบิกจ่ายค่าคอมมิชชั่นของแผนกช่างติดตั้งและบริการได้ตามกำหนด โดยทำจ่ายไตรมาสละ 1 ครั้ง ทุกวันที่ 10 ของเดือนหลังไตรมาสนั้นๆ	- วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้	- แผนกบัญชี

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)	แผนกที่รับผิดชอบ
4. ผ่านเช็กรับ-จ่ายประจำเดือนได้แล้วเสร็จ	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกบัญชี
5. ตรวจสอบสินค้าของลูกค้ากับแผนกช่าง ไตรมาสละ 1 ครั้ง	- วัดจากความถูกต้องของรายงาน	- แผนกบัญชี
6 ทำหุคจ่ายเพื่อส่งต่อให้แผนกการเงินได้แล้วเสร็จตามรอบ คือ ภายในวันที่ 6 สำหรับจ่ายงวด 10 และ ภายในวันที่ 21 สำหรับจ่ายงวด 25	- วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้	- แผนกบัญชี
7 สามารถปิดงบการเงินได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบดุล รวมถึงหมายเหตุประกอบงบการเงิน และรายละเอียดประกอบงบการเงินตามมาตรฐานการบัญชีได้ตามกำหนด โดยต้องทำให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 20 ของเดือนถัดไป	- วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้	- แผนกบัญชี
8 จัดทำรายงานยอดขายกลุ่มลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ ส่งทุกจันทร์เว้นจันทร์	- วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้	- แผนกบัญชี

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)	แผนที่รับผิดชอบ
9 เจ้าหน้าที่ที่สามารถทำชุดจ่ายที่ได้รับจากแผนกบัญชีได้ตามรอบจ่าย คือ งวด 10 ต้องส่งเอกสารให้ผู้จัดแผนกอนุมัติภายในวันที่ 8 และ งวด 25 ต้องส่งชุดให้ผู้จัดการแผนกอนุมัติภายในวันที่ 23	- วัดจากเปอร์เซ็นต์ที่ทำได้	- แผนกการเงิน
10. จัดซื้อและหาสินค้าได้ตามกำหนดเวลาที่ระบุในใบขอเบิกขอซื้อ	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้ต่อเดือน	- แผนกจัดซื้อ
11. จัดซื้อและหาสินค้าได้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ในเอกสารขอเบิกขอซื้อของแผนกที่ต้องการสินค้า	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้ต่อเดือน	- แผนกจัดซื้อ
12. จัดกิจกรรม โปรโมชัน เกี่ยวกับการขาย อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อ 1 ไตรมาส	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้ต่อไตรมาส	- แผนกการตลาด
13. จัดทำ E-News, Update Website, ส่งภาพข่าวสินค้าและ กิจกรรม, จัดทำของ ฟรีมีเยม สำหรับแจกลูกค้า อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อ 1 ไตรมาส	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกการตลาด

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน(KPI)	แผนกที่รับผิดชอบ
14. รายงานการเปรียบเทียบสเปกและราคาสินค้า พร้อมทั้งตรวจสอบดูแลคุณภาพสินค้าอย่างน้อย 1 ครั้งต่อเดือน	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกผลิตภัณฑ์
15. นำเสนอข้อมูลคู่แข่งและแนะนำช่องทางการจำหน่ายให้กับพนักงานขาย อย่างน้อย 1 ครั้ง ต่อ เดือน	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกผลิตภัณฑ์
16. ตรวจสอบสต็อกและรายงานผลการตรวจนับได้ครบถ้วนตรงกับแผนกบัญชีทุกสัปดาห์ และนับร่วมกับแผนกบัญชีเดือนละ 1 ครั้ง	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกคลังสินค้าและจัดส่ง
17. ติดตามใบยืม และใบเบิกสินค้า กลับมาให้ได้ตามกำหนดโดยใบยืมต้องมีเอกสาร ยืมจากหน่วยงานภายนอกแนบทุกครั้ง และการเบิกจะให้เฉพาะการเบิกเพื่อ Demo	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกคลังสินค้าและจัดส่ง
18. เจ้าหน้าที่จะต้องตรวจเช็คสินค้าขึ้นรถให้เรียบร้อยเพื่อออกปฏิบัติงานไม่เกินเวลา 09.00 น. กรณีไม่สามารถทำตามเวลาที่กำหนด ให้ระบุสาเหตุทุกครั้ง	- วัดจากคะแนนพนักงานจัดส่งทั้งหมดมาหารเฉลี่ย	- แผนกคลังสินค้าและจัดส่ง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)	แผนกที่รับผิดชอบ
19. จัดส่งสินค้างานเปิดของตามประกาศโรงเรียนได้ถูกต้องครบถ้วน และไม่มีการโดนปรับจากการส่งมอบสินค้าล่าช้า	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกคลังสินค้าและจัดส่ง
20. สั่งซื้อและติดตามอะไหล่สำหรับซ่อมหลังจากได้รับอะไหล่ภายใน 15 วัน	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกช่างเทคนิคและบริการ
21. ควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แผนกโดยไม่มีการร้องเรียนจากลูกค้า	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกช่างเทคนิคและบริการ
22. ติดตามลูกค้าที่มีการส่งเครื่องมาซ่อมในระยะประกันเดือนละ 30 ราย	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกช่างเทคนิคและบริการ
23. ควบคุมยอดการขายของแผนกให้เป็นไปตามเป้าที่กำหนด	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกช่างเทคนิคและบริการ
24. มีหน้าที่ในการจัดหาบุคคลากรได้ทันตามกำหนดเวลาทั้งตำแหน่งทดแทนและตำแหน่งงานใหม่	- วัดจากเปอร์เซ็นต์งานที่ทำได้	- แผนกบุคคล

ที่มา: บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพ ได้รับการอบรมและสวัสดิการที่ดี รวมถึงให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัทจึงใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่มีลักษณะจัดเข้าอยู่ในเกณฑ์ โดยแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแผนก ดังนี้

4.1 แผนกบุคคล บริษัทกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยให้แผนกบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนี้

4.1.1 สร้างเสริมทักษะในการปฏิบัติงานทั้งพนักงานประจำและเจ้าหน้าที่ใหม่ตามแผนอบรม โดยต้องจัดให้มีการอบรมด้านวิชาชีพตามสายงาน และจัดฝึกอบรมด้านทัศนคติ คุณธรรม และจริยธรรม

4.1.2 การประเมินผลพนักงาน โดยแผนกบุคคลจะต้องจัดให้มีการประเมินผลงานของพนักงานแผนกต่างๆ ภายในบริษัท ปีละ 2 ครั้ง

4.1.3 การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างการทำงานเป็นทีม

- โดยจะต้องจัดกิจกรรมให้กับองค์กรและพนักงาน ไตรมาสละครั้ง
- การประชาสัมพันธ์ บทความ ประกาศ กิจกรรม ความเคลื่อนไหวของบริษัทให้ผู้บริการและพนักงานทราบ อย่างน้อย 4 เรื่องต่อเดือน
- วัดจากอัตราการมาสายของพนักงานลดลงจากเดิม 50% ของแต่ละไตรมาส

- วัดจากอัตราการลาออกของพนักงานในแต่ละเดือน

4.2 แผนกธุรการ บริษัทกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้แผนกธุรการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท โดยมีหัวข้อควบคุมดังนี้

4.2.1 การจัดทำบันทึกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงานที่สั่งซื้อใหม่เพื่อนำมาใช้ในแผนกต่างๆในแต่ละเดือน

4.2.2 การจัดทำรายงานการส่งซ่อมและการติดตามการซ่อมอุปกรณ์สำนักงานเพื่อให้พร้อมใช้งาน

4.2.3 การปฏิบัติตามแผนการบำรุงรักษาเครื่องใช้สำนักงาน เช่น รถยนต์, แอร์

4.2.4 การต่อประกันภัย หรือ ภาษี และต่อ พรบ.รถยนต์ตามแผน

4.3 แผนกผลิตภัณฑ์ บริษัทกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้แผนกผลิตภัณฑ์เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ในเรื่องการฝึกอบรมสินค้าให้กับพนักงานขาย แต่ตัวแทนจำหน่ายสินค้า โดยมีหัวข้อควบคุมดังนี้

4.3.1 จัดฝึกอบรมสินค้าให้กับพนักงานขาย และ Update ข้อมูลคู่แข่งแนะนำ
ช่องทางการจัดจำหน่าย อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

4.3.2 จัดฝึกอบรมสินค้าให้กับตัวแทนจำหน่ายของบริษัท อย่างน้อยเดือนละ
2 ครั้ง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ตารางสรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแยกตามมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)	แผนกที่รับผิดชอบ
1 สร้างเสริมทักษะในการปฏิบัติงานทั้งพนักงานประจำและเจ้าหน้าที่ใหม่ ตามแผนอบรม โดยต้องจัดให้มีการอบรมด้านวิชาชีพตามสายงาน และจัดฝึกอบรมด้านทัศนคติ คุณธรรม และจริยธรรม	-- เปอร์เซ็นที่ทำได้	- แผนกบุคคล
2 การประเมินผลพนักงาน โดยแผนกบุคคลจะต้องจัดให้มีการประเมินผลงานของพนักงานแผนกต่างๆ ภายในบริษัท ปีละ 2 ครั้ง	-- เปอร์เซ็นที่ทำได้	- แผนกบุคคล
3 การสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างการทำงานเป็นทีม	- โดยจะต้องจัดกิจกรรมให้กับองค์กรและพนักงานไตรมาสละ 1 ครั้ง	- แผนกบุคคล
	- การประชาสัมพันธ์บทความ ประกาศ กิจกรรม ความเคลื่อนไหวของบริษัท ให้ผู้บริหารและพนักงานทราบ อย่างน้อย 4 เรื่องต่อเดือน	- แผนกบุคคล

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

เป้าประสงค์	ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (KPI)	แผนกที่รับผิดชอบ
	- วัดจากอัตราการมาสายของพนักงานลดลงจากเดิม 50% ของแต่ละไตรมาส	- แผนกบุคคล
	- วัดจากอัตราการลาออกของพนักงานในแต่ละเดือน	- แผนกบุคคล
4 โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท	- การจัดทำบันทึกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงานที่สั่งซื้อใหม่เพื่อนำมาใช้ในแผนกต่างๆในแต่ละเดือน	- แผนกธุรการ
	- การจัดทำรายงานการส่งซ่อมและการติดตามการซ่อมอุปกรณ์สำนักงานเพื่อให้พร้อมใช้งาน	- แผนกธุรการ
	- การปฏิบัติตามแผนการบำรุงรักษาเครื่องใช้สำนักงาน เช่น แอร์ รถยนต์	- แผนกธุรการ
	- การต่อต้านกันภัย หรือ ภาษี และต่อพรบ.รถยนต์ตามแผน	- แผนกธุรการ
5 เรื่องการฝึกอบรมสินค้าให้กับพนักงานขาย แต่ตัวแทนจำหน่ายสินค้า	- จัดฝึกอบรมสินค้าให้กับพนักงานขาย และ Update ข้อมูลคู่แข่งแนะนำช่องทางการจัดจำหน่าย อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	- แผนกผลิตภัณฑ์
	- จัดฝึกอบรมสินค้าให้กับตัวแทนจำหน่ายของบริษัท อย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง	- แผนกผลิตภัณฑ์

ที่มา: บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

บทที่ 5

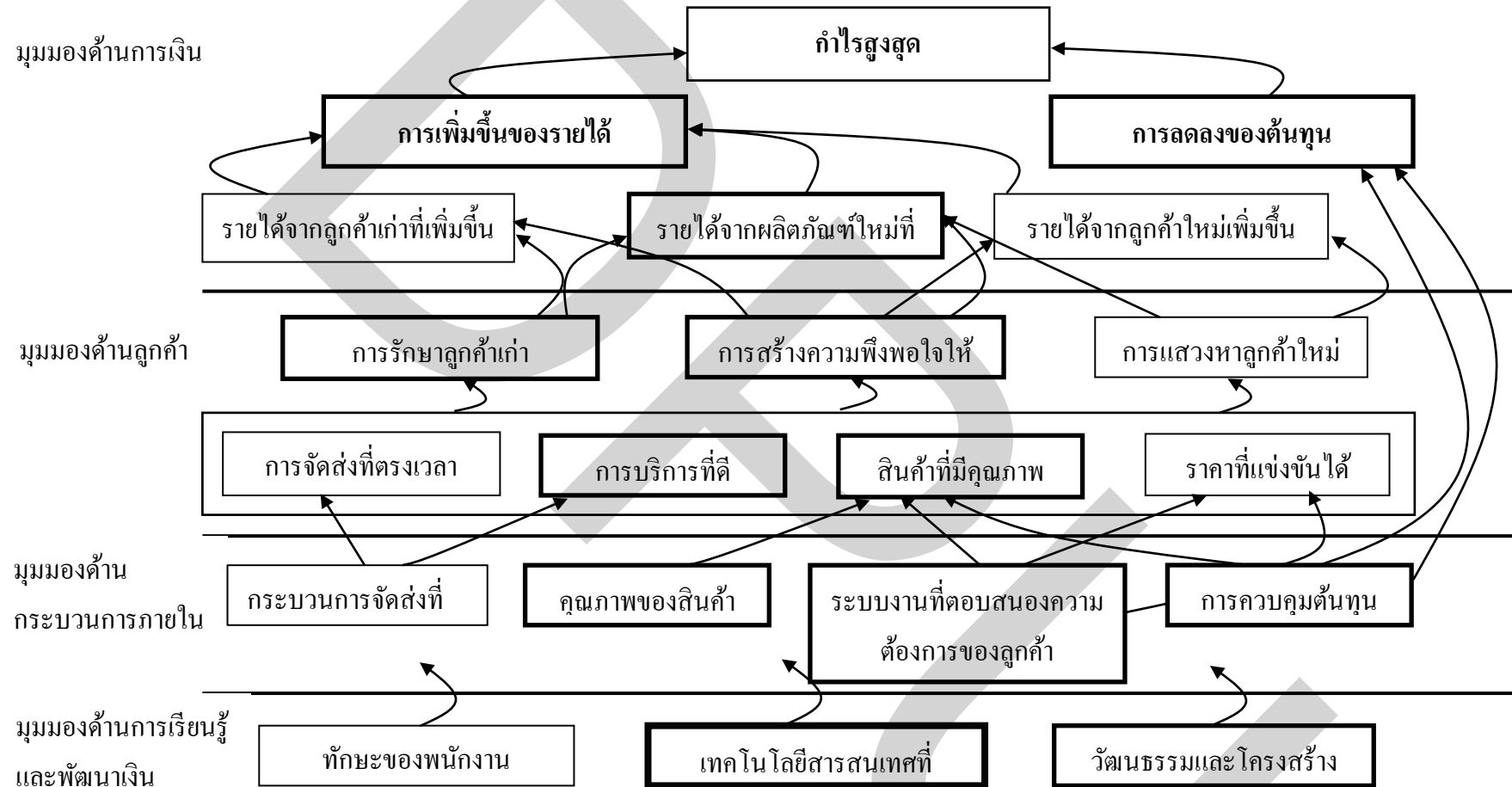
สรุปผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของ (BSC) กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับธุรกิจ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ตามแนวคิดของระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ (BSC) โดยคำนึงถึงการประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลขององค์กร

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลโดยรวบรวมและวิเคราะห์ผลจากระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของแต่ละแผนก แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม และการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์ผลการศึกษาโดยจำแนกแบ่งตามมุมมองของ BSC ทั้ง 4 มุมมอง

5.1. สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่บริษัทนำมาประยุกต์ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้นสามารถสรุปผล ตามแผนกลยุทธ์ (พสุ เศษะรินทร์, 2545: 27) ดังภาพที่ 5.1 ดังนี้



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ ระดับสายงาน บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

ที่มา: ดัดแปลงมาจากพสุ เตชะรินทร์ (2545: 27)

5.1.1 มุมมองด้านการเงิน

มุมมองทางการเงินถือเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบ่งชี้ว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา และนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือเพื่อปรับปรุงผลกำไรขาดทุนของธุรกิจให้ดีขึ้น เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับเจ้าของกิจการ ซึ่งจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุนและประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์หรือการลงทุน(พสุ เดชะรินทร์, 2545: 38-39) แต่จากการศึกษาพบว่าบริษัทได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้ว่า บริษัท ในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกและส่งออกมียอดขาย 183 ล้านบาท และกลุ่มธุรกิจโครงการ จะต้องมียอดขาย 60 ล้านบาทในปี 2554 เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริษัท จึงได้กำหนดหัวข้อควบคุมให้แผนกขาย แผนกผลิตภัณฑ์ และแผนกช่างเทคนิคและบริการ ทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และแนวคิดของ (दनัย เทียนพุด, 2542: 12-13) ที่กล่าวถึง กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจในช่วงธุรกิจเติบโต ซึ่งเป็นช่วงเดียวกับวงจรธุรกิจของบริษัท มีวัตถุประสงค์คือการเติบโตของยอดขาย นอกจากนี้บริษัทยังได้กำหนดหัวข้อควบคุมในเรื่องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานโดยให้แผนกการเงินเป็นผู้ควบคุมให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลงร้อยละ 5 ต่อไตรมาส แต่บริษัทไม่ได้มีการกำหนดหัวข้อควบคุมในเรื่องค่าใช้จ่ายให้กับแผนกอื่นๆ มีส่วนรับผิดชอบด้วย จึงอาจส่งผลให้การควบคุมค่าใช้จ่ายไม่บรรลุผล

5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า

การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานพบว่ามุมมองด้านลูกค้า ของบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อเป็นภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร และสามารถรักษฐานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง แต่จากการศึกษาพบว่า

5.1.2.1 ในเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้านั้นบริษัทไม่มีกำหนดตัวชี้วัดที่แน่ชัดที่จะบ่งบอกถึงความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อบริษัทว่ามีความพึงพอใจต่อสินค้า หรือการให้บริการมากน้อยเพียงใด โดย นพพร จุณณะปิยะ (อ้างถึงใน ศรีกรร บุษยะมา, 2545: 83) ได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดที่ได้รับความนิยมในมุมมองด้านลูกค้าได้แก่ ข้อร้องเรียนของลูกค้า เพราะว่าถ้าข้อร้องเรียนของลูกค้าจำนวนมากแสดงว่าการดำเนินงานของบริษัทมีปัญหาแน่นอน ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าไปแก้ปัญหาโดยด่วน สำหรับดัชนีชี้วัดด้านจำนวนสินค้าส่งคืนนั้นมีความสำคัญเช่นกัน เพราะถ้ามีสินค้าถูกส่งคืนมาจากลูกค้า นั้นหมายความว่าลูกค้าเกิดความไม่พอใจในคุณภาพสินค้าและบริการ อันจะส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความมั่นคงของบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับ (ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย, 2541) ที่ว่าบริษัทต้องมีการพัฒนาทั้งตัวสินค้าและบริการให้เป็นที่ต้องการ

ของลูกค้าตลอดเวลา เพราะลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองมากที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

5.1.2.3 รักษาฐานลูกค้าเก่า บริษัทมีแผนงานควบคุมให้พนักงานขายจะต้องเข้าพบหรือ Call Out หาลูกค้าเก่า แต่บริษัทขาดตัวชี้วัดในเรื่องจำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปี และรายได้จากลูกค้าเก่า ต่อ รายได้รวมทั้งหมด เพื่อนำตัวชี้วัดที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามลูกค้าเก่าที่หายไปกลับมาเป็นลูกค้าที่มีการซื้อต่อเนื่องต่อไป ซึ่งวัตถุประสงค์และดัชนีชี้วัดเป็นไปตามแนวคิดภายใต้มุมมองด้านลูกค้าของแคปแลนและนอร์ตัน (อ้างถึงในศรัยกร บุญยะมา 2545 : 83) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ การรักษาฐานลูกค้าเก่า เป็นการวัดความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าเดิม มีดัชนีชี้วัดที่สำคัญเช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด

5.1.2.4 การขยายฐานลูกค้าใหม่ บริษัทมีแผนงานควบคุมให้แผนกที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบในการขยายฐานลูกค้าใหม่ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมให้แผนกขายต้องมีการเปิดลูกค้าใหม่อย่างน้อย 8 รายต่อเดือน โดยนับจากจำนวนลูกค้ารายใหม่ที่ได้ต่อเดือน แต่บริษัทขาดตัวชี้วัดที่จะบอกว่าลูกค้าใหม่มีเพิ่มขึ้นจำนวนเท่าใด รวมถึงรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อ รายได้ทั้งหมด แคปแลนและนอร์ตัน (อ้างถึงในศรัยกร บุญยะมา, 2545 : 83) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ด้านการหาลูกค้าใหม่เป็นการวัดผลในเชิงของอัตราที่ธุรกิจสามารถดึงลูกค้าหรือได้ลูกค้าใหม่ ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น

5.1.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน

บริษัทได้ให้ความสำคัญในด้านกระบวนการภายในเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของบริษัทที่ระบุไว้ว่า พนักงานสามารถปฏิบัติตามกระบวนการทำงานได้อย่างชัดเจน มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน โดยระบุไว้ว่าองค์กรจะต้องประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลักๆ ได้แก่ การขนส่ง จัดเก็บ การบริหารคลังสินค้า การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า ซึ่งดัชนีชี้วัดสอดคล้องกับแนวคิดภายใต้มุมมองด้านกระบวนการภายในของพสุ เดชะรินทร์ (2545: 84) ที่กล่าวว่าบริษัทต้องประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรมได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับโลจิสติก, Operations, Outbound Logistics, Marketing and Sales, Customer Service และศรีเพ็ญทรัพย์มันชัย (2541: 40) ได้แบ่งการวัดผลการปฏิบัติงานภายในออกเป็น 2 ส่วนคือ การสะท้อนภาพความต้องการของลูกค้า เช่น ระยะเวลาการผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ อัตราผลผลิตและ

ความสามารถเชิงการแข่งขันในอนาคต เช่นความสามารถและพัฒนาเทคโนโลยี, ระยะเวลาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ และ นพพร จุณณะปิยะ (อ้างถึงใน ศรียกร บุษยะมา, 2545: 84) ได้กล่าวถึงดัชนีชี้วัดที่ได้รับความนิยมในมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ เปอร์เซ็นต์การส่งมอบทันเวลา เปอร์เซ็นต์สินค้าสำเร็จรูปที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ เปอร์เซ็นต์สินค้าระหว่างการผลิตไม่ผ่านการตรวจสอบ เป็นต้น

5.1.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

บริษัทให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพของพนักงาน ได้รับการฝึกอบรมและสวัสดิการที่ดี รวมถึงให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่บริษัทยังขาดตัวชี้วัดในด้านทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงในการทำงานและความจงรักภักดีที่มีต่อบริษัท รวมถึงการให้ความสำคัญเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ (พสุ เตชะรินทร์, 2545: 44-45) วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆเป็นการเปรียบเสมือนว่านอกเหนือจากทักษะแล้ว เทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วยเช่นกัน ซึ่งตัวชี้วัดที่นำมาใช้ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ ความทันสมัยของข้อมูล อัตราความครอบคลุมของข้อมูล โดยวัดจากข้อมูลที่เราเรียกว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่ เป็นต้น และแคปเลนและนอร์ตัน (อ้างถึงใน ศรียกร บุษยะมา, 2545: 85) ที่กล่าวว่าผลการเรียนรู้และพัฒนาจากการวัดผลหลัก 3 ส่วนคือ ความพึงพอใจของพนักงาน, การรักษานักงาน และผลิตภาพของพนักงาน โดยองค์กรจะต้องพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานยกระดับเทคโนโลยีสารสนเทศและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

5.2 บทสรุป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่สำคัญในการจัดการของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์กรตลอดเวลา เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางของระบบวัดผลดุลยภาพ สามารถตอบสนองความต้องการที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นตัวชี้วัดทางการเงิน และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ทำให้เกิดความสมดุลในการบริหารงานทั้งแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยชี้ให้เห็นถึงความสามารถและจุดบกพร่องในการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถชี้ให้เห็นถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ไม่สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดที่เป็นทางการเงิน ดังนั้นระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามแนวทางระบบวัดผลดุลยภาพ จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน (อภิษณา: 2548)

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการสัมฤทธิ์ผลของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ในมุมมองของ (BSC) กรณีศึกษา บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมกับธุรกิจ โดยการศึกษาในครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลโดยรวบรวมและวิเคราะห์ผลจากระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของแต่ละแผนก แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม และการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์ผลการศึกษาโดยจำแนกแบ่งตามมุมมองของ BSC ทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งผลการศึกษาสรุปลได้ว่าบริษัทฯ มิได้กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ระบบตัวชี้วัดของบริษัทฯ ใช้ประโยชน์ในแง่ของการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละแผนกเท่านั้น มิได้ใช้ประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่กำหนดไว้ในทฤษฎี

5.3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบจุดสนใจที่น่าเป็นข้อพิจารณาเพื่อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1. ความสอดคล้องของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ควรกำหนดให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งในปัจจุบันต่างคนต่างกำหนดทำให้ตัวชี้วัดถูกกำหนดไปคนละทิศคนละทางและขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของแผนกตนเอง ไม่สอดคล้องกับแผนกอื่นที่งานสัมพันธ์กัน ทำให้ไม่สามารถงานบรรลุตามเป้าหมายเท่าที่ควร ทั้งนี้ก็เพื่อสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับ (ป้วย อวิโรชนานนท์ และปิยะมาศ เจริญสิน, 2547) ที่ว่าการเชื่อมโยงการวัดผลระดับองค์กรกับหน่วยงาน ซึ่งในองค์กรอาจแบ่งตามหน่วยธุรกิจที่มี หน่วยกิจกรรมหลักและหน่วยสนับสนุน บัญชี จัดซื้อ ต้องมีการทำความเข้าใจบริการ และเชื่อมโยงฝ่ายต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้เกิดการร่วมพลังในการปฏิบัติงาน

5.3.2. เพื่อให้การประเมินการปฏิบัติงานโดยใช้ KPI จาก Balanced Scorecard ประสิทธิภาพความสำเร็จผู้บริหารควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง.

5.3.3. ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานควรใช้ดัชนีที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งต้องมีข้อมูลเพียงพอในการคำนวณค่าดัชนีเหล่านั้น

5.3.4. บริษัทควรจัดให้มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร เพื่อใช้เป็นตัววัดว่าตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานนั้นสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

5.3.5. เป้าหมายที่องค์กรใช้ในการเปรียบเทียบนั้น ไม่มีการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมหรือเปรียบเทียบกับคู่แข่งทำให้ไม่เกิดการพัฒนาให้เหนือกว่าอุตสาหกรรมหรือคู่แข่ง

จากข้อเสนอแนะ ผู้ศึกษาได้นำเสนอแนะเพิ่มเติม โดยอ้างอิงข้อมูลตามทฤษฎีในหนังสือบทความ และตามความคิดของผู้ศึกษาเองจากประสบการณ์ที่มีในบริษัทฯ โดยคำนึงถึงวิธีที่เหมาะสมและให้ประโยชน์กับบริษัทมากที่สุด

5.4. ข้อจำกัดในงานวิจัย

5.4.1 ข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานั้นมาจากเอกสารเพียงอย่างเดียว ซึ่งแม้ว่าจะได้ข้อมูลที่ครบถ้วนทุกประเด็นตามกรอบการศึกษาที่วางไว้ แต่กลุ่มตัวอย่างที่จำกัดอาจมีผลต่อความละเอียดลึกซึ้งของข้อมูลในบางประเด็น

5.4.2 ข้อจำกัดในการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจที่แตกต่างกัน

5.5. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยโดยหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนข้อมูลตลอดจนการชี้แจงให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจถึงการประเมินว่าจะต้องนำไปปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กิตติพงษ์ วิเวกานนท์ และคณะ. (2547). การจัดการกระบวนการ: หนทางสร้างคุณภาพ การเพิ่มผลผลิตและศักยภาพเพื่อการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ณัฐพล ขวลิตชีวีต และปราโมท ศุภปัญญา. (2545). เทคนิคการวัดผลสมัยใหม่ (Modern Performance Measurement). กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดีย บুক
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). The Balanced Scorecard: ตัวอย่างการนำไปใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2546). ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- _____. (2546). ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC: The Balanced Scorecard). (ภาคที่ 1). กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. (2545). Balanced Scorecard กับการเน้นกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เตชะรินทร์. (2545). Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2545). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance indicators (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. และคณะ. (2545). Individual Scorecard การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996).
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แปซิฟิก.
- สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. (2547). แผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: แมเนเจอร์มีเดีย กรุ๊ป.

บทความ

ศรีเพ็ญ ทรัพย์มันชัย. (2541, มกราคม-มีนาคม). “The Balanced Scorecard เทคนิคการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์”. บริหารธุรกิจ.ปีที่ 6 (ฉบับที่ 77).

วิทยานิพนธ์

เชิดตระกูล กองสุผล. (2548). การประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่: การประยุกต์ใช้ตัวแบบผังดุลดัชนี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ปิยะรัตน์ อนงค์ไชย. (2552). ผลกระทบของประสิทธิภาพการวางแผนงบประมาณของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ป้วย อวิโรชนานนท์ และปิยะมาศ เจริญสิน. (2547). การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ไพโรจน์ ยอดคำปา. (2549). การพัฒนาดัชนีชี้วัดการดำเนินงานของโรงงานในกลุ่มอุตสาหกรรมส่งออก โดยเชื่อมโยงรางวัลคุณภาพกับดัชนีคุณภาพ. วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ลิปดา ถนอมทรัพย์. (2551). การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการขนส่งของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเหล็ก. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

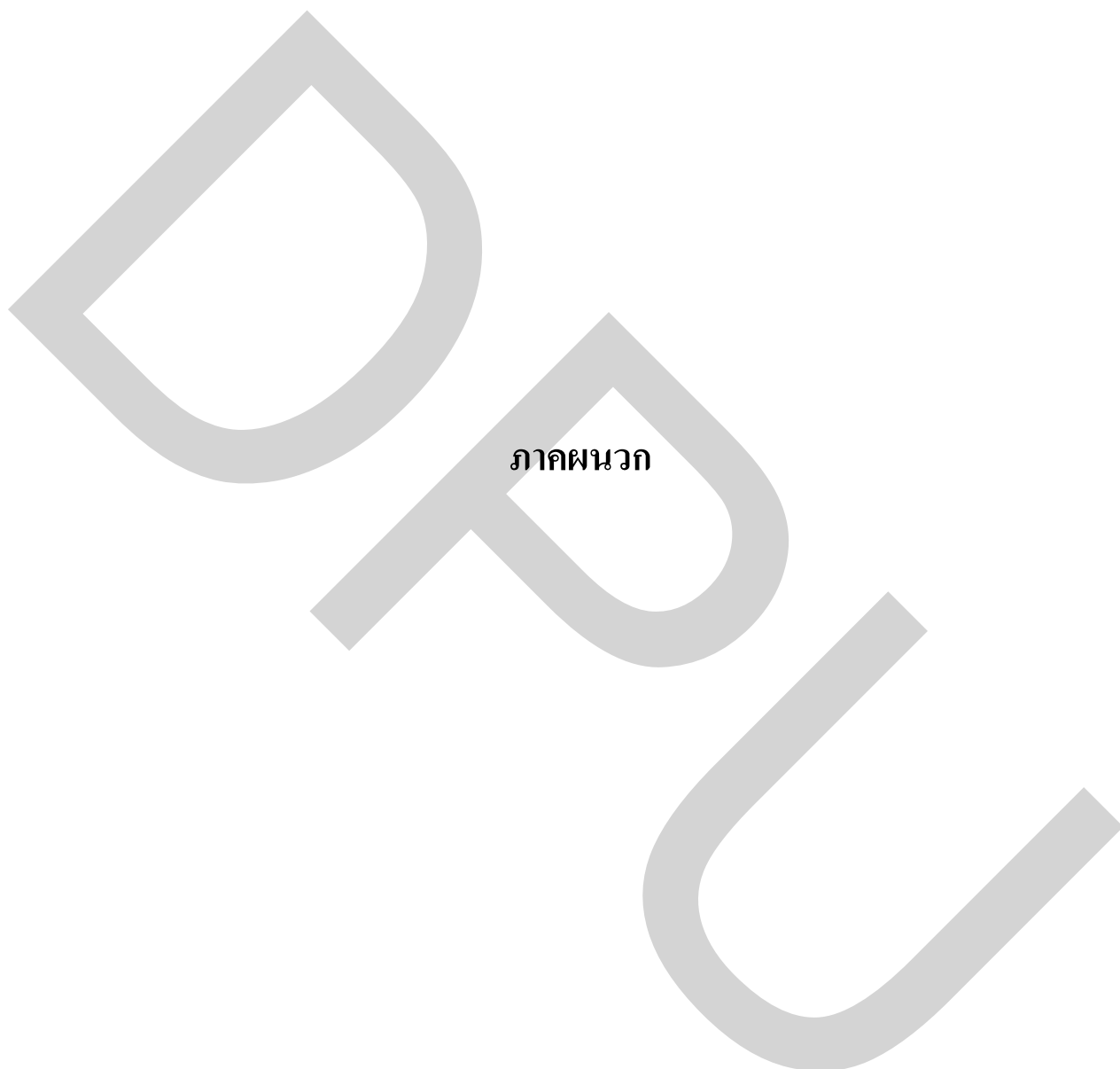
ศรัยกร บุญยะมา. (2545). การวัดประสิทธิผลขององค์กร ด้วยวิธีการแบบดุลยภาพ: กรณีศึกษาบริษัท ชีรพัฒน์อินดัสตรีส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สุดา เอื้ออารีสุขสมาน. (2552). การกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) ตามแนวคิด (BSC): กรณีศึกษา สายปฏิบัติการด้านบริการแลกเปลี่ยนและโอนเงินระหว่างประเทศธนาคารไทยพาณิชย์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สรายุ ประมวลวรชาติ. (2543). ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรกลุ่มธุรกิจการสื่อสารของไทย: กรณีศึกษาบริษัท Telecom Asia Public

Company Limited (TA) และบริษัท Advanced Info Service Public company Limited (AIS). วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิตภาคการพัฒนาระบบสารสนเทศ
พัฒนาระบบสารสนเทศ กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อิกษณา โกวิทกุลไกร. (2548). การศึกษาปัญหาการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน KPI ตาม
แนวคิดระบบวัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพ BSC สำหรับธุรกิจผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
และยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอมตะนคร. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต. ชลบุรี:
มหาวิทยาลัยบูรพา.



ภาคผนวก

แผนกลยุทธ์องค์กรแยกตามมุมมอง Balanced Scorecard ของบริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

วิสัยทัศน์	บริษัท ต้องมีความเติบโตต่อเนื่องยั่งยืน มีบทบาทในกลุ่มธุรกิจระดับผู้นำ ให้ยึดถือความเที่ยงธรรม และส่งเสริมบุคลากร รวมทั้งช่วยปรับปรุงสังคม และสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น			
พันธกิจ และ เป้าประสงค์	มุมมองด้านการเงิน	มุมมองด้านลูกค้า	มุมมองด้านกระบวนการภายใน	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา
	- บริษัทฯ กลุ่มธุรกิจค้าปลีก และ ส่งมียอดขาย 183 ล้านบาท ในปี 2554 - บริษัทฯ กลุ่มธุรกิจโครงการ มียอดขาย 60 ล้านบาท ในปี 2554	- ลูกค้ามีความพึงพอใจ เป็น ภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร - สามารถรักษฐานลูกค้าเก่า และขยายฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง	- กระบวนการการทำงาน ชัดเจน มีความตระหนักและรับผิดชอบต่อหน้าที่การทำงาน	- พนักงานมีคุณภาพ ได้รับการอบรมและสวัสดิการที่ - ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนบัญชี

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนบัญชี (ต่อ)

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนการเงิน

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนการตลาด

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนกผลิตภัณฑ์
บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนกผลิตภัณฑ์ (ต่อ)

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนช่างเทคนิคและบริการ
บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

รายละเอียด		KPI or Outcome Measures (จุด ควบคุม)	Control Point (จุดควบคุม)												ผู้รับ ผิดชอบ	
			Target (เป้าหมาย)													
			เดือน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12
KPI	1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า		P	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
			A													
Action Plan	1.1 ไม่มีเครื่องซ่อมที่ซ่อมแล้วเสร็จ (และเครื่องที่ลูกค้าไม่อนุมัติซ่อม) ค้างส่งเกิน 3 วันทำการ	นับจากใบแจ้งซ่อม	P	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
			A													
	1.2 แจ้งให้ไปรับเครื่องซ่อมภายใน 2 วันทำการหลังจากได้รับแจ้งจากลูกค้าและได้รับใบแจ้งซ่อม	นับจากใบแจ้งซ่อม	P	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
			A													
KPI	2. สามารถรักษฐานลูกค้าเก่าและขยายฐานลูกค้าใหม่อย่างต่อเนื่อง	ตารางติดตามหลัง		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		การซ่อม	P													
Action Plan	2.1 ติดตามตรวจสอบหลังการบริการและการซ่อม เดือนละ 60 ราย	ตาราง CALL OUT	P	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
			A		28%											
	2.2 CALL OUT ลูกค้าเก่า เดือนละ 90 ราย	ตาราง CALL OUT	P	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
			A		28%											
	2.3 ทำโปรแกรมส่งเสริมการขายทุกๆ 3 เดือน	ไตรมาสละ 1 โปรแกรม	P	1 โปรแกรม			1 โปรแกรม			1 โปรแกรม			1 โปรแกรม			
			A	ส่งซ่อม 3 เครื่อง ไม่ถึง												

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan)แผนช่างเทคนิคและบริการ (ต่อ)

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนกคลังสินค้า

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนบุคคล

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

รายละเอียด		KPI or Outcome Measures (หัวข้อควบคุม)	Control Point (จุดควบคุม)													ผู้รับผิดชอบ
			Target (เป้าหมาย)													
			เดือน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
KPI	1. จัดหาบุคลากรได้ทันตามกำหนดเวลาทั้งตำแหน่งงานทดแทนและตำแหน่งงานใหม่	% ที่ทำได้	P A	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	
	1.1 คัดสรรพนักงานได้ตามกำหนดเวลา (ตามกำหนดเวลาในใบคำขอบุคคลากร)	% ที่ทำได้	P A	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	
KPI	2. สร้างเสริมทักษะในการปฏิบัติงานทั้งหมดทั้งพนักงานประจำและเจ้าหน้าที่ใหม่ (ตามแผนการอบรม)	% ที่ทำได้	P A	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	
Action Plan	2.1 จัดฝึกอบรมด้านวิชาชีพตามสายงาน	% ที่ทำได้	P A	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	
	2.2 จัดฝึกอบรมด้านทัศนคติ คุณธรรม และจริยธรรม	% ที่ทำได้	P A	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	100% 	
KPI	3. การประเมินผลพนักงาน	% ที่ทำได้	P A	 	 	 	 	 	100%	 	 	 	 	 	100%	
Action Plan	3.1 การประเมินผลพนักงานปีละ 2 ครั้ง	% ที่ทำได้	P A	 	 	 	 	 	100%	 	 	 	 	 	100%	

แผนการปฏิบัติงานของพนักงาน (Action Plan) แผนบุคคล (ต่อ)

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด

[illegible]

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งงานปัจจุบัน

นางสาวสุรรัตน์ ทองเต๊ะ

พ.ศ. 2549 บัณฑิตมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2554 บัณฑิตมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พนักงานบัญชี

บริษัท สยามเทค แอนด์ ดีเวลลอป จำกัด